

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR COOPERATIVO LECHERO ARGENTINO

**Edith Depetris Guiguet
Jimena Vicentin Masaro
Ana Laura Chara
Mariano Coronel
Gustavo Rossini
Rodrigo García Arancibia
Luciano Russo
María Luz Casabianca**

**ANALISIS SITUACIONAL DEL SECTOR
COOPERATIVO LECHERO ARGENTINO**

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR COOPERATIVO LECHERO ARGENTINO

Edith Depetris Guiguet
Jimena Vicentin Masaro
Ana Laura Chara
Mariano Coronel
Gustavo Rossini
Rodrigo García Arancibia
Luciano Russo
María Luz Casabianca



Análisis situacional del Sector Cooperativo Lechero Argentino / Edith
Depetris Guiguet ... [et al.]. - 1a ed. - Santa Fe : Universidad
Nacional del Litoral, 2020. Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-692-255-5

1. Cooperativas. I. Depetris Guiguet, Edith.
CDD 334.6837

Diseño y diagramación de interiores: *Natalia Irene Pisarello*

Diseño de tapa: *Natalia Irene Pisarello*

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo del Estudio.....	1
Contraparte.....	2
Financiamiento.....	2
Destinatarios.....	2
Metodología del Análisis Situacional.....	3
<i>Conceptualización y Censo de Cooperativas Tamberas.....</i>	3
<i>Verificación y Contactos.....</i>	3
<i>Encuestas y Visitas.....</i>	4
<i>Procesamiento para el Análisis.....</i>	5
<i>Focalización del Estudio.....</i>	5
Metodología del Análisis Contable.....	6
<i>Balance Sectorial.....</i>	6
<i>Indicadores.....</i>	7
Organización del Trabajo.....	7
CAPITULO 1. DEFINICIONES Y ANTECEDENTES.....	9
Dificultades para Definir las Cooperativas Lecheras/Tamberas.....	9
Conceptualización de las Cooperativas Lecheras/Tamberas.....	12
Antecedentes del Cooperativismo Lechero Argentino.....	13
<i>Factores Claves que dieron lugar al Surgimiento de las Cooperativas</i>	
<i>Lecheras en las Zonas Productoras Tradicionales.....</i>	13
Resumen.....	23
CAPITULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE COOPERATI- VAS TAMBERAS.....	25
Cantidad de Cooperativas Tamberas.....	25
Localización por Provincias.....	25
Antigüedad.....	27
Cantidad de Asociados.....	29
Personal Empleado.....	31
Monto de Facturación Sectorial.....	32
Actividades de las Cooperativas Tamberas.....	35
<i>Actividades según Inscripción en AFIP.....</i>	35
<i>Actividades de Acuerdo a la Muestra.....</i>	35
<i>Actividades según la Encuesta.....</i>	36
<i>Ingresos Sectoriales.....</i>	39
<i>Cantidad de Cooperativas Tamberas por Actividad.....</i>	39
<i>Cantidad de Cooperativas Tamberas según Actividad de Mayor Ingreso.....</i>	41
<i>Ingresos por Prestación de Servicio versus Fuente de Ingreso Principal.....</i>	41

<i>Ingreso de las Distintas Actividades por Provincias</i>	42
Sistema de Pagos y Financiamiento en las Cooperativas Tamberas.....	43
<i>Servicio de Pago por Cuenta de Asociados</i>	43
<i>Facilidades de Pago</i>	44
<i>Anticipos y Préstamos</i>	44
<i>Acuerdos con Otras Entidades</i>	45
Resumen.....	45
CAPÍTULO 3. COOPERATIVAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LECHE CRUDA/INTERMEDIACIÓN	47
Localización.....	48
Importancia de la Actividad de Intermediación en el Sector de Cooperativas Tamberas.....	48
Variabilidad de Ingresos dentro del Grupo de Comercialización.....	50
Ingresos por Provincias.....	51
Modalidades de Intervención.....	52
<i>Pool de Leche</i>	52
<i>Consignatarias</i>	55
<i>Otras Situaciones</i>	55
Resumen.....	57
CAPITULO 4. COOPERATIVAS INDUSTRIALIZADORAS DE LECHE VACUNA	59
Cooperativas Industriales de Productores Lecheros.....	59
<i>Conformación del Grupo Industrializador Cooperativo Tradicional (G3)</i>	61
<i>Localización</i>	67
<i>Un Panorama Sectorial Global</i>	67
Cooperativas en la Nueva Cuenca Misionera.....	69
<i>Breve Caracterización de las Cooperativas Vigentes y Activas en la Cuenca del Alto Uruguay</i>	73
Cooperativas de Trabajo Lácteas.....	76
<i>Número y Localización</i>	76
<i>Antecedentes</i>	78
<i>Problemas</i>	82
Resumen.....	83
CAPÍTULO 5. COOPERATIVAS TAMBERAS EN EL TRANSPORTE DE LECHE, SUERO y PRODUCTOS TERMINADOS	85
Importancia de la Función.....	85
Cantidad de Cooperativas Tamberas con el Servicio de Transporte.....	87
Importancia de la Actividad en el Sector Lácteo.....	87
Cambios en el Sistema.....	90
Arreglos Encontrados en el Sistema.....	91
Transporte para la Recolección a Tambo. Casos de Algunas Cooperativas.....	91
Transporte entre Plantas.....	93
Transporte de Productos Terminados.....	94
Transporte de Productos dentro de la Planta Industrial.....	96
Sistema de Transporte para Otras Actividades.....	96
Transporte de Suero.....	97
Resumen.....	97
CAPITULO 6. COOPERATIVAS TAMBERAS CON SERVICIO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA	99

Antecedentes.....	99
Cantidad de Cooperativas Tamberas con el Servicio.....	101
Importancia Seccional.....	102
Tipo de Servicios de Maquinaria Agrícola más Usuales.....	103
Cantidad de Servicios de Maquinaria por Cooperativas.....	105
Características de las Diferentes Categorías de Servicios.....	106
M1.Acondicionamiento de Terrenos, Entradas y Caminos.....	106
M2.Preparación del Suelo a Sembrar e Implantación de Cultivos.....	107
M3.Protección Vegetal y Fertilización Líquida.....	108
M4.Fertilización Sólida.....	110
M5.Limpieza de Praderas y Cortes para Confección de Reservas.....	111
M6.Reservas en Seco, Fardos y Rollos.....	112
M7.Silaje de Forraje, Picado y Embolsado de Pasturas.....	113
M8.Cosecha de Grano Seco y Húmedo.....	116
M9.Molienda de Grano Seco, de Rollos y Mixers.....	116
M10.Limpieza y Aplicación de Desechos Orgánicos.....	117
M11.Alquiler de Herramientas y Equipos Complementarios.....	118
Otro Equipamiento Complementario.....	118
Mantenimiento y Funcionamiento.....	119
Formas de Pago.....	119
Resumen.....	120

CAPITULO 7. COOPERATIVAS TAMBERAS CON PROVISIÓN DE INSUMOS AGROPECUARIOS y OTROS ELEMENTOS..... 121

Provisión de Insumos.....	121
Localización.....	121
Importancia Sectorial.....	122
Caracterización por Tamaño.....	123
Facturación por Provincias.....	124
Tipos de Insumos.....	125
Modalidad de Venta.....	126
Cantidad de Insumos por Cooperativa.....	127
Importancia de las Categorías de Insumos en las Cooperativas	
Tamberas.....	127
I1.Provisión de Semillas.....	128
I2 e I3.Provisión de Agroquímicos y Fertilizantes.....	131
I4.Insumos para la Conservación de Forrajes.....	131
I5.Provisión de Medicamentos Veterinarios.....	132
I6.Provisión de Materiales para Tambo.....	132
I7.Provisión de Materiales y Equipos para Electrificación.....	133
I8.Provisión de Artículos de Ferretería.....	133
I9.Provisión de Indumentaria de Trabajo.....	133
I10.Provisión de Productos de Limpieza.....	134
I11.Provisión de Motores y Generadores.....	134
I12 e I13.Alimentos para Mascotas y Nutrición Animal.....	134
I14.Provisión de Otros Elementos.....	134
Compras Conjuntas Ocasionales.....	135
Elaboración Propia de Alimentos para la Nutrición Animal (G10).....	136
Experiencias en Algunas Cooperativas.....	138
Provisión de Combustibles y Lubricantes (G8).....	139
Resumen.....	141

CAPITULO 8. COOPERATIVAS TAMBERAS CON PROVISIÓN DE MERCADERÍAS DE CONSUMO, COMERCIALIZACIÓN DE OTROS PRODUCTOS Y PRODUCCIÓN PROPIA..... 143

Provisión de Mercaderías de Consumo.....	143
<i>Características</i>	143
<i>Localización</i>	143
<i>Ingresos Sectoriales</i>	144
<i>Distribución de Cooperativas según Facturación</i>	145
<i>Mercaderías y Formas de Pago</i>	146
<i>Cambios y Experiencias</i>	147
Comercialización de Otros Productos.....	150
<i>Comercialización de Granos, Oleaginosas y Maní</i>	151
<i>Comercialización de Hacienda</i>	152
<i>Apicultura</i>	153
<i>Producciones no Agropecuarias</i>	153
Producciones Propias.....	153
<i>Explotaciones Tamberas</i>	154
<i>Crianza de Terneros</i>	155
<i>Engorde a Corral, Hotelería, Recría de Vaquillonas</i>	156
<i>Cría de Cerdos</i>	157
<i>Cultivos en Arriendo</i>	157
<i>Land Farming</i>	157
<i>Venta de Hormigón Preparado</i>	158
Resumen.....	158
CAPITULO 9. COOPERATIVAS TAMBERAS CON OTROS SERVICIOS Y ALQUILERES.....	159
Importancia Sectorial del Grupo Otros Servicios y Alquileres.....	159
Distribución de las Cooperativas por Provincias.....	160
Distribución por Nivel de Ingresos.....	161
Provisión de Otros Servicios.....	161
<i>Servicios para la Producción Lechera</i>	162
<i>Servicios Adicionales para la Actividad Productiva y Familiar</i>	168
Ingreso por Alquileres.....	171
Resumen.....	171
CAPITULO 10. CONTRIBUCIONES Y REPRESENTATIVIDAD SECTORIAL.....	173
Contribuciones Varias.....	173
<i>Servicios Educativos y de Capacitación dentro del Sistema</i>	173
<i>Servicios a la Comunidad</i>	176
Relaciones Institucionales y Representatividad Sectorial.....	178
<i>Relaciones con el Sistema Cooperativo y otros del Sector Privado</i>	179
<i>Entidades que Asocian a las Tamberas</i>	180
<i>Relaciones con Organismos Gubernamentales</i>	185
Resumen.....	185
CAPITULO 11. BALANCE CONTABLE SECTORIAL.....	187
Balance del Sector Cooperativo Lechero.....	187
<i>Análisis del Activo</i>	189
<i>Análisis del Pasivo</i>	192
<i>Análisis del Patrimonio Neto</i>	202
<i>Excedentes</i>	204
Resumen.....	205
CAPITULO 12. ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	207
Indicadores Financieros Relacionados con la Situación Patrimonial.....	207

<i>Indicador de Liquidez</i>	207
<i>Indicador de Capital de Trabajo</i>	211
<i>Indicador de Endeudamiento</i>	212
<i>Indicador Deuda Corto Plazo-Deuda Total</i>	216
<i>Indicador de Solvencia Patrimonial</i>	217
Indicadores Financieros Relacionados con los Excedentes.....	220
<i>Indicador de Resultado sobre Patrimonio Neto (ROE)</i>	221
<i>Indicador de Resultado sobre Activo Total (ROA)</i>	222
Resumen.....	223
CAPITULO 13. COOPERATIVAS EN LA LECHERIA CAPRINA.....	225
Cooperativas Vigentes y Activas en 2018.....	225
Antecedentes de Otras Cooperativas Caprinas.....	228
Proyectos en Marcha.....	231
Resumen.....	232
CAPITULO 14. LIMITANTES Y PERSPECTIVAS FUTURAS.....	233
Limitantes para el Desarrollo Sectorial.....	233
<i>Externos</i>	233
<i>Propios del Sector Cooperativo</i>	237
<i>Aspectos Particulares de la Misma Organización</i>	240
Perspectivas Futuras y Recomendaciones.....	242
Reflexiones sobre el Estudio.....	245
Síntesis Final.....	247
APENDICES	
Apéndice 1. Cooperativas Tamberas Vigentes en INAES y Activas en AFIP a diciembre de 2018.....	249
Apéndice 2. Cooperativas Tamberas Suspendidas en INAES y Activas en AFIP a diciembre de 2018.....	255
Apéndice 3. Actividades Declaradas por las Cooperativas según CUIT en AFIP.....	257
REFERENTES DEL ESTUDIO.....	265
RESUMEN EJECUTIVO.....	273
SOBRE LOS AUTORES.....	287

INTRODUCCION¹

Objetivo del Estudio

Con el surgimiento de la actividad lechera comercial en Argentina se fueron creando, paralelamente, las primeras cooperativas tamberas. Algunas de las que aún están activas tuvieron inicialmente su registro en los años '30, con epicentro en las provincias de Córdoba y Santa Fe, pero extendiéndose posteriormente al resto donde se diera la actividad. El sector cooperativo, a través de su organización en el sistema federado, llegó a ocupar los primeros lugares en participación de ventas de productos en el mercado interno y en la exportación.

A pesar de esa importancia y del rol que históricamente cumplieron las cooperativas de productores lecheros, o cooperativas tamberas,² la información disponible del conjunto nacional es muy escasa y desactualizada. En general se encuentran algunos datos fragmentados, y principalmente referidos a las cooperativas de mayor tamaño. Para el resto, lo que hay disponible no permite una visualización global sectorial ni un adecuado análisis que facilite comparaciones y estudios sobre los cambios pasados o desafíos hacia el futuro. Por ejemplo, actualmente no se puede responder la pregunta de cuántas cooperativas componen el sector cooperativo lechero argentino; qué características tienen; qué servicios ofrecen; cuál es su estado patrimonial o financiero. Este estudio tuvo por objetivo hacer una contribución en ese sentido, ampliando el conocimiento disponible de la situación sectorial, así como de algunos de los factores prioritarios para su desarrollo futuro.

La carencia de información que mencionamos no es por azar sino derivada en parte de los costos y las dificultades que implica generarla, así como de otros aspectos que se mencionarán posteriormente. Además, como se ha comprobado en esta instancia, los cambios y las transformaciones que aún se encuentran en desarrollo agregan desafíos metodológicos que exigen un tratamiento diferencial para llegar a conclusiones correctas.

Este estudio ha sido realizado por el equipo de investigadores del Instituto de Economía Aplicada Litoral, dependiente de la Facultad de

¹ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., Garcia Arancibia R., y L. Russo.

² En Argentina se utiliza el vocablo "tambo" para denominar al establecimiento en el que se realiza la actividad de ordeño de la leche; por lo que se extendió el nombre de cooperativas tamberas a las que reunían a los productores con tambos, para comercializar y/o industrializar la leche cruda.

Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (IECAL-FCE-UNL), con sede en la ciudad de Santa Fe, Argentina. En el capítulo de análisis contable e indicadores, han contribuido docentes de la cátedra de Estados Contables de dicha Facultad.

Contraparte

Este proyecto de innovación y utilidad práctica para el sector de la economía social y solidaria tuvo la participación efectiva de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO), que actuó como contraparte del mismo en su implementación.

Financiamiento

El estudio ha sido posible con el financiamiento del “Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, Proyecto 1845/2017”. Dicho programa tiene como objetivos: (i) promover la incorporación, expansión y fortalecimiento de la problemática del Cooperativismo, Mutualismo y de la Economía Social en las funciones universitarias; (ii) fortalecer la relación Estado/Universidad y el Sector de la Economía Social, el Cooperativismo y el Mutualismo; y (iii) promover la integración de las políticas públicas y apoyarlas desde el ámbito de la educación universitaria.

Destinatarios

Los destinatarios son muchos y de diferentes áreas. Para comenzar, dentro del propio sector agropecuario y el lechero en particular, para que dispongan de un relevamiento detallado de los integrantes de la producción primaria y la industria. Además, se les ofrece esta información más general, sectorial, a asociados, personal y administradores de cooperativas tambeiras/lecheras, los que ya cuentan con mucho conocimiento de sus propias entidades. No menos importante, la Confederación lo utilizará con sus entidades asociadas para abrir discusiones internas sobre la situación de las cooperativas de leche y concordar acciones e intervenciones entre sus miembros.

Complementariamente, la información contenida en esta publicación se espera pueda ser aprovechada por quienes tienen que tomar decisiones de política económica y sectorial; que el conocimiento de las características del cooperativismo tambeiro así como de las funciones y los cambios que se están produciendo sirva como insumo a diferentes niveles tanto del poder ejecutivo como del legislativo.

No menos relevante es la disponibilidad de este tipo de documentación para el ámbito académico. En este sentido, es importante para los docentes, como material de apoyo en sus cátedras; y para que los estudiantes de diferentes carreras puedan familiarizarse con una realidad que los circunda, particularmente cuando piensan radicarse en localidades del interior del país en la que existen estas entidades.

Metodología del Análisis Situacional

Conceptualización y Censo de Cooperativas Tamberas

Para cumplir el objetivo establecido de ofrecer una visión global de la situación sectorial, el primer requerimiento ha sido determinar cuáles serían las cooperativas a incluir en el estudio. El listado confeccionado correspondió tanto a cooperativas de productores de leche de vaca como de cabra.

En el proceso de identificación de las cooperativas, la clasificación que ofrecía INAES de cooperativas tamberas en 2017 no fue suficiente por algunos problemas que se mencionarán en el capítulo siguiente. Por lo tanto, a partir de los listados de INAES se recurrió a otras fuentes, como las resoluciones de ONCCA 2009 de otorgamiento de subsidios a los productores lecheros, presentados por cooperativas.

Otra fuente de consulta para completar el listado fue la información disponible en internet de organismos provinciales de cooperativas. Sin embargo, éstas fueron totalmente insuficientes y más desactualizados para el fin requerido. La explicación de dicha desactualización fue que, hasta que el organismo no recibía la resolución de liquidación, no podía sacar a la cooperativa del listado, por lo que figuraban muchas que se conocía hacía tiempo no estaban activas.

Verificación y Contactos

Con posterioridad a la confección del listado preliminar, se procedió a intentar un primer contacto con cada cooperativa a través de los correos electrónicos que figuraban. Se informaba sobre el estudio que se comenzaba y, adicionalmente, se procedía al pedido de la última Memoria y Balance. El resultado de ello fue que muchos correos rebotaron por estar desactualizadas o incorrectas las direcciones; y de los que no lo hicieron, solamente dos cooperativas respondieron.³

³ Queremos destacar esta disposición de parte de: la Cooperativa Ltda. de Tamberos de Colonia Raquel Ltda. y la Cooperativa Ltda. de Tamberos “Carlos María Rivero Haedo”, ambas de la provincia de Santa Fe.

En esta instancia también se fueron detectando cooperativas tamberas que habían modificado sus estatutos recientemente, cambiando sus nombres, sacando la palabra “tambrera” o “tambreros” para adoptar otras denominaciones, como “de Servicios Agropecuarios”. Con esta información se procedió a una nueva depuración del listado para ajustarse a los criterios y la conceptualización elegida. Con posterioridad, el INAES procedió a hacer una depuración importante, proceso que ha continuado durante el tiempo del estudio, pero se mantuvo la lista a diciembre de 2018.

Encuestas y Visitas

Ante la realidad de que no se conseguirían datos detallados de las cooperativas seleccionadas, ni se había obtenido respuesta del contacto realizado, se procedió a organizar un plan de visitas por regiones. Así, se comenzó con las más cercanas antes de extenderlas a otras, y se diseñó una encuesta semi-estructurada para entrevistar a consejeros y personal de las mismas.

La encuesta relevaría las actividades de cada cooperativa, con una parte abierta sobre la problemática principal y otra sobre la visión acerca de las perspectivas futuras del sector.

Como no se había podido acceder a las Memorias y Balances de las cooperativas por parte de INAES ni a los informes estadísticos que le envían periódicamente las cooperativas, se procedió a recopilarlos uno por uno. Por lo tanto, en la misma visita se pidió la última Memoria y Balance que se tenía aprobada (que fue inicialmente la de 2017), con respuesta afirmativa de poco más de la mitad de los visitados.

Con posterioridad, y ya finalizado el relevamiento inicial, se pidieron los estados contables de 2018, para actualizar la información final. En total, se consiguieron 65 estados contables de cooperativas vigentes según INAES y activas en AFIP,⁴ que fueron los que se usaron para el análisis de esta parte.

Durante el tiempo del relevamiento y de las visitas en las diferentes regiones, se fueron detectando casos de cooperativas del grupo “suspendidas”; otras que directamente no se encontraron en las direcciones declaradas; varias que manifestaron encontrarse a punto de cierre; y otras variadas situaciones que facilitaron la depuración del listado para una mejor comprensión de la realidad.

Finalmente, se procedió a cotejar cada una de las entidades con la situación de AFIP. En septiembre de 2019 el INAES procedió a

⁴ Corresponde al 76% de todas las cooperativas tamberas establecidas, sin incluir las cuatro recientemente incorporadas por los programas gubernamentales de promoción de una cuenca lechera en la provincia de Misiones, de las que no se obtuvieron estados contables.

suspender a cooperativas que no hubieren cumplido con la actualización de datos, lo que requirió ajustar criterios acerca de una fecha de corte del estudio e inclusión de entidades para constatar la situación de cada una.

Procesamiento para el Análisis

Del análisis de encuestas y estados contables surgieron dos tipos de información consideradas relevantes. Por un lado, las características de cada cooperativa en relación a sus actividades, y en el conjunto, la caracterización sectorial buscada. También un resumen de la problemática y visión futura.

Por el otro, se elaboró un Balance sectorial y algunos indicadores contables de la situación económica global del conjunto de cooperativas. Para poder reflejar adecuadamente la realidad, en todos los casos se ha asegurado confidencialidad de la información individual recibida sobre la situación patrimonial y contable de cada una. De igual manera, se reportarán resultados de las entrevistas sin identificar las personas que respondieron, para preservar la confidencialidad prometida.

Por último, se hizo un segundo contacto telefónico para verificar algunos de los resultados de las cooperativas. Una vez obtenidos resultados preliminares, los mismos se presentaron en dos reuniones con la Comisión de Lechería de CONINAGRO.

Focalización del Estudio

Como ya se mencionó, el enfoque del análisis fue sectorial, dado que el objetivo era la caracterización del conjunto. No obstante, por un lado, la diversidad de situaciones observadas ha sido tan grande, que ha costado mucho hacer generalizaciones; agregado a que en las mismas se encontró mucha riqueza en casos particulares para hacer aportes que ejemplificaran, lo que meritó una descripción cualitativa. Y por otro lado, la información cuantitativa que se esperaba obtener de las Memorias y de los Estados contables ha sido bastante heterogénea; los puntos incluidos en las Memorias tuvieron cierta línea común cuando fueron hechos por los mismos profesionales, pero muy diferentes en otros casos, tanto en cantidad como en la calidad de la información incluida. Por lo tanto, también existió dificultad de conseguir similares datos de todos los aspectos relevados.

La priorización del enfoque en el sistema cooperativo tambero en su conjunto ha llevado a no enfatizar descripciones de las cooperativas más grandes en forma particular, sino como otras más en el grupo. Ello

en razón de que se pueden encontrar en otros trabajos,⁵ mientras que esta descripción del conjunto es un área de carencia de antecedentes.

Metodología para el Análisis Contable

Balance Sectorial

La confección de un balance sectorial de cooperativas lecheras argentinas se realizó sumando las cuentas correspondientes de cada uno de los 65 estados contables reunidos, de las cooperativas que fueron incluidas como tamperas. Como se encontraron tres cooperativas, una de ellas de gran tamaño, con patrimonio neto negativo, se separó el análisis para ambos grupos. De lo contrario, se ofrecería una visión incorrecta, en la cual esos resultados impactarían sobre los promedios del conjunto. Los resultados se incluyeron en el Capítulo 11.

Los estados contables correspondieron al período 2017-2018. Aquéllos que cerraron en diciembre 2018 y que habían sido ajustados por inflación, se sustituyeron por los cerrados el año anterior que no estaban re-expresados, para evitar que el mecanismo de re-expresión contable interfiriera en la comparabilidad de la muestra. Para entender esta decisión se remite a las disposiciones de la Resolución INAES N° 419/19, la cual exigió el ajuste por inflación. El proceso secuencial para ajustar contablemente los estados contables está contemplado en la Resolución Técnica N° 6/84 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, como mecanismo que permite resolver el problema de la inflación, pero la decisión de excluirlos permite afirmar que ninguno de los estados contables de la muestra están ajustados contablemente por inflación.

No obstante, como las fechas de cierre ocurrían en diferentes meses, y considerando la alta inflación que se tuvo en estos años, se procedió a actualizar todos los valores por el Índice de Precios al Consumidor, llevándolos a pesos de diciembre de 2018. Por lo tanto, los valores y el balance que se presenta refieren a esa moneda.

⁵ Una descripción más detallada de SanCor y otras, por ejemplo, puede encontrarse en el capítulo de López R. y L. Vaudagna "Evolución de Cooperativas Argentinas: los casos de SanCor y Cotar", Cap. 9; y en el de Vicentin Masaro J., Coronel M. y A. L. Chara "El Contexto y la Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche Argentinas hasta la Segunda Década del Milenio", Cap.8, en Depetris Guiguet E. comp. *Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia. Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio*; disponible en www.fce.unl.edu.ar/iecal/publicaciones

En síntesis, estos cambios han permitido el análisis comparativo con el resto de los documentos cerrados en períodos anteriores. No se incluyeron, por lo tanto, balances ajustados y no ajustados.

El objetivo de este estudio fue hacer un análisis sectorial del conjunto de las cooperativas tamberas. Por ello, en una primera instancia, se dio prioridad a la presentación de resultados globales, como suma de los valores individuales. Este fue el enfoque también priorizado para la obtención de indicadores en base a los balances del conjunto.

En una segunda instancia, en algunas partes, ya sea del balance o de los indicadores, se presentaron tablas de frecuencia en las que se agruparon las cooperativas por intervalos según esas variables bajo análisis. Este enfoque difiere del más tradicional en que se toman estadísticas descriptivas como el promedio, la moda, valores mínimos y máximos, y desvíos estándar. La razón ha sido el tratar de reflejar en forma más realista la situación tan diferente de las cooperativas, en las que los promedios no permiten apreciarlas y son influenciados por los valores más altos, o más bajos, presentes en este análisis, y a veces, no necesariamente reflejando la situación de la mayoría.

Indicadores

Como ya se mencionó, se calcularon indicadores sobre las cifras globales de los balances sectoriales como fue explicado en cada caso. Asimismo, también se obtuvieron indicadores de cada una de las cooperativas participantes, que luego fueron procesados estadísticamente, mayormente para obtener tablas de frecuencia, que se presentaron en las secciones correspondientes. Estos resultados se incluyeron en el Capítulo 12.

Organización del Trabajo

El lineamiento general finalmente adoptado para la organización del estudio ha sido el siguiente:

Las múltiples actividades que se encontraron en las cooperativas se segmentaron en 12 grupos, cuya composición se detalla y explica en el Capítulo 2. Con respecto a la caracterización general se describió la cantidad y localización de las cooperativas lecheras, antigüedad, cantidad de asociados, monto de facturación anual de todo el conjunto, y luego ingresos según las actividades desarrolladas. Como ya se mencionó, se reitera que el énfasis ha sido puesto en el conjunto, no se ha hecho demasiado hincapié en las características de las cooperativas más grandes en forma individual, sino más bien en el sistema y sus relaciones.

Continuando, en los capítulos 3 al 10 inclusive, se siguió en general el esquema anterior con cada grupo de actividades, a saber, de cantidad de cooperativas que tenían la actividad, localización por provincia, relevancia de los ingresos de la sección para el grupo correspondiente, variabilidad entre menores y mayores ingresos y descripciones sobre las características de la actividad. Como las cooperativas difieren en los tipos de servicios, modalidades de prestación, equipamientos, y otras, se incluyeron casos para ejemplificar las diferentes situaciones. Aunque hace un poco más pesada la lectura, consideramos que agrega riqueza descriptiva y da una mejor idea de la realidad para quienes no tienen familiaridad con el sector.

Cerrando esta parte descriptiva de las cooperativas de productores de leche vacuna se incluyó un capítulo ofreciendo un panorama de la situación patrimonial y contable, así como algunos indicadores en los capítulos 11 y 12. Seguidamente, se agregó otro capítulo describiendo someramente la situación de las cooperativas de leche de cabra.

Para concluir el trabajo, se exponen los resultados de las limitantes percibidas por los integrantes de las cooperativas y algunos aspectos de las perspectivas futuras, así como conclusiones y recomendaciones.

Además, al final del libro y después de los apéndices, se incluyó un Resumen Ejecutivo en el que se intentó condensar algunos de los principales aspectos desarrollados y sus resultados. El propósito es brindar a quienes no tienen tiempo para una lectura completa inicial, una idea del trabajo, y la posibilidad de selección, para la lectura parcial, de los capítulos que puedan resultarle de mayor interés. No se lo incluyó al inicio por su extensión, y por considerarlo material optativo de lectura.

CAPITULO 1

DEFINICIONES Y ANTECEDENTES⁶

Dificultades para Definir las Cooperativas Lecheras/Tamberas

Como paso preliminar para analizar la situación del sector cooperativo lechero argentino debemos definir sus componentes, es decir, a lo que en términos globales llamaremos cooperativas lecheras. La primera aclaración es que el sector lechero de referencia central es el de leche bovina, aunque se incluirá un capítulo al final sobre la situación de cooperativas de leche de cabra.

A pesar de la simplicidad del término cooperativas lecheras, concretar su identificación en la realidad argentina ha sido una tarea bastante demandante por diversos motivos.

Una primera aproximación nos lleva a pensar que sus integrantes son cooperativas agropecuarias tradicionales, especializadas en la comercialización e industrialización de leche cruda, del tipo que, en Argentina, usualmente se han llamado “tamberas” o “de productores tamberos” o de “productores lecheros”. Originalmente, ellas surgieron de la unión de esos productores para comercializar en forma conjunta la leche, para lo cual también organizaron algunas funciones básicas como la recolección y el transporte; otras relacionadas con la verificación de la calidad; algunas administrativas como liquidaciones y pagos, y tal vez otras como la industrialización. No obstante, a poco de investigar aparece que muy pocas cooperativas primarias independientes quedaron actualmente con ese rol.

Tampoco lo hicieron las cooperativas del sistema SanCor. Históricamente, el grupo mayor de cooperativas tamberas se federó para que la industrialización la realizara una entidad de segundo grado, SanCor Cooperativas Unidas Limitada (SanCor CUL). En los inicios las cooperativas asociadas fueron responsables por la recolección, el transporte a las plantas designadas por la industria, la administración y pagos a sus productores, con los adelantos que le llegaban de la federación. Con el tiempo esas funciones fueron tomadas íntegramente por la industria cooperativa, al pasar, a su vez, a ser de primer grado. Por lo tanto, la mayoría de las cooperativas tamberas que estaban en 2018 asociadas a SanCor no podían ser definidas por esas funciones tradicionales, a cargo de la

⁶ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

comercialización de leche. En el caso de tener otro rol, como el transporte de leche, eran contratadas por el comprador. Decimos mayoría porque un grupo muy pequeño, no más de cuatro cooperativas, había negociado reservarse la función comercializadora de primera instancia.

Al perder estas funciones de comercialización, y con toda una estructura administrativa montada, cada cooperativa asociada se concentró en ofrecer otros servicios, de acuerdo a las necesidades de los productores o de las posibilidades económicas para implementarlas. Se consolidó, de esta manera, la oferta de un abanico de actividades que encaminaron a cada una con diferentes prioridades y fuentes de ingreso. Por ejemplo, algunas cooperativas tamberas se centraron en ofrecer el servicio de transporte de recolección de leche a la industria, para lo cual hicieron permanentes inversiones en vehículos y tanques para el transporte de corta y larga distancia, así como en algunos casos para el transporte refrigerado de mercaderías terminadas. Otras incluyeron servicios de maquinaria agrícola, provisión de insumos, asesoramiento técnico, veterinario, agronómico, usualmente diversificándose con varias de ellas. Esta situación se acentuó con la crisis de SanCor de 2017, que llevó a que muchas de las asociadas dejaran de serlo, y aumentara el número de cooperativas independientes con variadas funciones. Por lo tanto, cuando nos referimos a cooperativas tamberas es muy difícil asumir, sin un mínimo conocimiento previo, qué tipo de actividades realiza cada una.

Otra de las razones por la que se dificulta la delimitación de las cooperativas incluidas en el sector es que existe otro tipo de cooperativas que asocian a los tamberos y también atienden necesidades de la producción lechera, como pueden ser las cooperativas ganaderas, que proveen de insumos y servicios de comercialización de la hacienda; cooperativas de inseminación artificial que ofrecen la tecnología genética para la reproducción y el mejoramiento de los rodeos lecheros; cooperativas agrícolas que además de la provisión de insumos para la alimentación, como granos, pellets, y balanceados, asisten en la venta de la producción propia de los productores diversificados en agricultura; cooperativas de servicios públicos que atienden las necesidades de energía eléctrica tan crucial en los tambos, y otras. A menudo, en una misma región los productores están asociados a varias de ellas, por lo que se hace más difícil delimitar en un sentido estricto, la composición de nuestro objetivo: el sector cooperativo lechero argentino.

No menos importante es el hecho de que existen cooperativas con otros nombres derivados de las actividades que inicialmente le dieron origen, como Agropecuaria, o Agrícola Ganadera, o similar, pero que

tienen alguna sección relacionada con el acopio o la industrialización de leche. También se encontró el caso de una cooperativa que incluía la denominación de Tampera pero que nunca tuvo esa actividad, sino las otras que componían su nombre. En síntesis, las clasificaciones usuales de cooperativas tamperas pueden no ser precisas y las listas elaboradas con este criterio aparecer incompletas.

Finalmente, para hacer más compleja la delimitación sectorial, a la cuestión de objetivos y actividades se suman otras formales. Tal vez la más crucial, es el estado de las cooperativas ante los organismos de registro, control y recaudación fiscal, como el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y la Agencia Federal de Impuestos Públicos (AFIP). Particularmente con la primera, una situación bastante común ha sido la inactividad de algunas cooperativas, sin que formalmente hayan sido liquidadas. Persistían de esta manera, formalmente en los listados, cooperativas tamperas que hacía muchos años no estaban activas, pero tampoco habían sido liquidadas. Más recientemente, en 2018, INAES implementó un re-empadronamiento de cooperativas, como resultado del cual, con posterioridad,⁷ se ha cambiado el estatus de muchas de ellas. Por ejemplo, se han suspendido aquéllas que no cumplieron con todos los aspectos del re-empadronamiento, y otras que ya venían con incumplimientos de otras índoles. Esta suspensión duraría hasta que se subsanaren las razones que le dieron origen. Por lo tanto, se ha agregado una nueva complicación al desafío de cuantificar y describir la composición del sector, ya que puede haber cooperativas temporariamente suspendidas hasta que presenten esa documentación específica, junto a otras que lo han sido por causas más permanentes. Pero en todos los casos, pueden continuar con sus actividades estando activas y al día con AFIP.

Con este condicionamiento, llegamos a la primera pregunta que guía este trabajo: ¿cuáles son las entidades que se incluirán en este estudio como parte del cooperativismo lechero argentino?; y concurrentemente: ¿cuáles son los requisitos para delimitar el conjunto del grupo de análisis? Hecho esto, buscaremos conocer su composición y características, para comprender su situación y algunos factores condicionantes. Finalmente, intentaremos identificar algunos aspectos prioritarios para su sostenibilidad futura.

⁷ Por ejemplo, la Resolución No. 1864 de septiembre de 2019.

Conceptualización de las Cooperativas Lecheras/Tamberas

Vistas algunas de las dificultades para conceptualizar las cooperativas lecheras, como resultado de la investigación, se ha decidido incluir como tales a:

1. Aquellas cooperativas de productores que se identifican en su nombre como Cooperativas Tamberas, de Productores Tamberos, de Productores de Leche, o términos similares.

2. Cooperativas de productores que sin llamarse Tamberas, tengan una sección de comercialización registrada en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA) y/o industrialización de leche en 2018. Este grupo incluye aquéllas que industrializan leche, cualquiera sea su nombre.

3. Las anteriores que cumplan con el requisito de estar VIGENTES o SUSPENDIDAS en INAES, pero con constancia de CUIT activo en AFIP durante 2018. La inclusión de cooperativas que hayan sido SUSPENDIDAS por INAES, pero con CUIT activo en AFIP responde a la posibilidad de que esta medida sea temporaria y pueda revertirse en el corto plazo.

En los Apéndices 1 y 2 se incluye listado con las cooperativas que cumplían los requisitos citados, en 2018.

Por lo tanto, en un sentido estricto sería más adecuado mencionar a las cooperativas de este tipo como “tamberas”, en lugar de “lecheras”, dado que solamente algunas de ellas están involucradas en la comercialización e industrialización de leche, mientras que la mayoría no lo hace, habiéndose especializado en la prestación de servicios varios a los tamberos. En adelante usaremos los términos “cooperativas lecheras” y “cooperativas tamberas” en forma indistinta, pero con la salvedad de que si se mantuviera estrictamente su significado no sería el mismo.

Por otra parte, se incluirá una sección haciendo referencia a otro tipo de cooperativas que se están extendiendo en el sector de industrialización de leche, que son las cooperativas de trabajo lácteas. La mayoría de ellas han aparecido como resultado de cierres o quiebras de empresas particulares o cooperativas, y son parte de los empleados los que asumen su recuperación. Difieren de las anteriores, es decir, de las cooperativas de productores, foco de nuestro estudio, en que compran la leche que procesan a terceros y aportan la gestión y mano de obra. Y por último haremos una mención a la situación de las cooperativas lecheras caprinas de las zonas extra-pampeanas.

Antecedentes del Cooperativismo Lechero Argentino

Previo a entrar al análisis de los antecedentes específicos de las cooperativas tamberas, corresponde hacer una breve aclaración del contexto en el que se realizó este estudio en 2018, por su enorme influencia en los resultados que describiremos. En particular referiremos a los problemas climáticos que afectaron los últimos ejercicios tomados para el análisis.

En 2016 y 2017 se registraron precipitaciones excesivas en todas las zonas productoras lecheras de la Pampa Húmeda que provocaron inundaciones, con fuertes pérdidas de productividad, cierre de tambos y necesidad de traslado de animales a partes más altas y alejadas, e imposibilidad de transportar la leche, así como dificultades para la recuperación rápida de las tierras afectadas. Sin superar aún las consecuencias, en 2018 se produjo un fenómeno contrapuesto, por la falta de lluvias en el período estival, lo que nuevamente se tradujo en una escasa confección de reservas y de poca calidad.

La gravedad de la situación puede dimensionarse si se observa la disminución de la producción de leche en el país. En marzo de 2017 la industria láctea reportaba una caída en la leche elaborada del 17% en relación al mismo mes del año anterior,⁸ la que tuvo una leve recuperación en los meses de primavera; a comienzos de 2019 la producción primaria de leche había caído el 12% con respecto al mismo mes del año anterior en la provincia de Buenos Aires, el 12% en Córdoba, el 9% en Entre Ríos, el 32% en Santa Fe, el 13% en La Pampa, y el 12% en Santiago del Estero. Entre 2017 y 2018 la disminución en el número de tambos fue del 5,3%,⁹ con el 53% de los cierres correspondiendo a tambos de menos de 2000 litros diarios. La reducción en el número de vacas fue de 7,2%.¹⁰

La adversidad climática afectó toda la actividad cooperativa en la demanda de servicios de los productores, así como la posibilidad de pagos y necesidad de financiamiento, por lo que el análisis en el año 2018 debe ser analizado sin perder de vista este contexto. En los diferentes capítulos se irá haciendo referencia a esta situación.

Factores Claves que dieron lugar al Surgimiento de las Cooperativas Lecheras en las Zonas Productoras Tradicionales

Las denominadas originalmente cooperativas tamberas surgieron con el desarrollo de la producción lechera en el país. Fueron el

⁸ www.ocla.org.ar/contents/news/details/10421412-informe-de-coyuntura-n-004-junio-2017.
www.ocla.org.ar/contents/news/details/11123113-informe-de-coyuntura-n-006-octubre-2017.

⁹ www.ocla.org.ar/contents/news/details/12486474-informacion-de-la-produccion-primaria.

¹⁰ www.ocla.org.ar/contents/news/details/13373360-informe-de-coyuntura-n009-marzo-2019

producto de muchos factores que se conjugaron para dar como resultado esas entidades. Entre dichos factores, mencionaremos:

La concentración de la demanda de la leche cruda en pocas empresas, que aparte de determinar los precios pagados, hacían errático el recibo, ya que no la aceptaban cuando excedía la necesidad de la industria.

La ausencia del Estado con regulaciones de defensa de los productores o de la competencia que pudieran intervenir en casos de abusos;

El aislamiento en que se encontraba la mayoría de las familias en las zonas rurales, lo que unido a la experiencia con cooperativas que traían en su mayoría como inmigrantes europeos, buscaron en este tipo de asociaciones la alternativa para superar algunas de sus limitaciones;

La política de canalizar la asistencia estatal como la provisión de insumos en época de escasez por la guerra, o los créditos con posterioridad, a través de la forma cooperativa, que se dio en los años '40 y '50, y que facilitó la formación de muchas de ellas;

El tipo de tecnología en los tambos. La gran mayoría de la producción lechera en la Pampa Húmeda se realizaba en explotaciones chicas y medianas, con un sistema pastoril que requería mucha mano de obra familiar, y en la que todos colaboraban. Se comenzaba a las tres de la mañana trayendo a los animales a los corrales, con pisos de tierra y rudimentarias instalaciones para el ordeño. La leche se pasaba directamente de los baldes a los tachos, que en el mejor de los casos, se ponían en los tanques de agua para refrescarlos, lo que requería llevarse inmediatamente a algún lugar cercano para su elaboración.

La inexistente infraestructura de servicios en el tambo. No había electricidad ni gas, y el agua provenía de tanques abastecidos normalmente por molinos de viento que la extraían de pozos. La carencia de enfriado exigía un rápido traslado a algún punto de concentración para su elaboración, máxime en las zonas como las de centro-norte santafesino, con un clima de altas temperaturas en verano.

La ausencia de vehículos motorizados para la recolección y de caminos asfaltados, y las dificultades de transitar por callejones y caminos interiores con poco mantenimiento o, en ocasiones, en muy mal estado. Ello también agregaba la necesidad de que esos puntos estuvieran cercanos, a una distancia posible de cubrirse en tiempo muy limitado con los carros tirados a caballo en que se transportaban los tachos.

Las carencias de infraestructura en los puntos de concentración a menudo eran similares a las de los tambos, sobre todo en relación a la

posibilidad de refrigeración, lo que hacía urgente el comienzo del proceso de elaboración.

Surgieron de esta manera las llamadas "cremerías", que separaban la crema del suero en primera instancia, para luego transformarla, más usualmente, en manteca o queso. Las cremerías, tanto particulares como cooperativas, proliferaron en las zonas productoras. En cada distrito podían encontrarse varias de ellas, delimitadas por la distancia posible de recorrer con el medio de transporte de tracción a sangre de ese momento.

La organización federada. Desde casi el mismo inicio de la organización de los productores comenzó a tomar impulso la forma federada de las cooperativas tamberas con SanCor CUL. Se procedió a la elaboración de algunos productos como la caseína que iba a exportación. Además, como en el descremado local se descartaba el suero, con una fuerte contaminación de cunetas, un gran número de cooperativas comenzó con la producción porcina, ya que dicho suero era el elemento principal de la alimentación.

Agregado de la provisión de insumos y servicios. Por la situación de aislamiento en que vivían los productores rurales, la poca disponibilidad en la zona de bienes y servicios, el abuso de algunos almacenes de ramos generales, dificultades de comunicación tanto por la infraestructura de caminos, de transporte, como por la falta de teléfonos, las cooperativas comenzaron a convertirse en centros de provisión de elementos necesarios para la actividad, e inclusive para la vida familiar. De esta manera, fue común que agregaran secciones como de ferretería, de semillas, de proveeduría, incluyendo la venta de productos lácteos de elaboración cooperativa a precios con descuentos para asociados. Posteriormente muchas incorporaron la venta de combustibles, y otras actividades.

Evolución diferenciada para el sistema cooperativo federado e independiente. La evolución de las cooperativas independientes ha sido muy diferente a las del sistema federado. La mayoría de las primeras encaró la transformación de la materia prima en pequeña escala primero, y algunas con fuerte crecimiento posterior. En cambio, las federadas mantuvieron, en una primera etapa, la función de intermediación, para luego diversificarse con otros servicios a medida que se produjeron modificaciones en las estrategias de la federación. En la siguiente sección describiremos un poco más la evolución de ambas.

Cooperativas Locales Independientes

La mayoría de las cooperativas que no se federaron asumieron por su cuenta el rol industrial, transformando la leche entregada por los

asociados en diferentes productos lácteos. Algunas de ellas surgieron en zonas extra-pampeanas, en las provincias del oeste y norte, como Catamarca, Tucumán y Salta; pero la mayoría compartieron territorio de acopio con el sistema federado, ya sea localizadas en la cuenca industrial central santafesina como en otras cuencas, como la de Villa María, Entre Ríos, de Buenos Aires, y en zonas más periféricas de producción.

Entre las que crecieron y se destacaron en la parte de comercialización e industrialización podemos mencionar a la Asociación Unión Tamberos Ltda. (AUT), con la marca principal Milkaut, y sede en Franck, provincia de Santa Fe; Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda. en Freyre, provincia de Córdoba; Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR) en la ciudad de Rosario; Cooperativa de Tamberos de Paraná (COTAPA) y Cooperativa Tampera de Gualeguaychú (COTAGÚ) en Entre Ríos; Cooperativa de Tamberos Limitada (COTALI) en Catamarca, y La Suipachense Cooperativa de Productores de Leche Ltda. en la provincia de Buenos Aires. Con menor dimensión surgieron varias más, particularmente en la provincia de Córdoba, en la Cuenca de Villa María, algunas de las cuales continúan en la actualidad.

Mientras que algunas subsisten, muchas de esas cooperativas de industrialización de leche han dejado la actividad industrial, aunque persistiendo como cooperativas, como la AUT-Milkaut, o COTAGÚ en Entre Ríos; otras han sido liquidadas como la COOTAM en Tucumán, COTAPA en Entre Ríos, o han dejado de funcionar como cooperativas, como la COTALI en Catamarca.¹¹

Cooperativas medianas y diversificadas han incrementado su sección de actividad lechera a través de los años, actualmente con diferentes resultados: algunas continuando con el crecimiento, y otras con serios problemas de arrastre de años anteriores.

Dentro de las cooperativas más pequeñas industrializadoras, la mayor parte de ellas concentradas en la provincia de Córdoba, continuaron con la elaboración, tratando de sobrellevar constantes problemas y un futuro bastante incierto. La complicación más notoria deriva de la disminución en la disponibilidad de leche por el avance de la producción sojera, adversidades climáticas reiteradas, la falta de incentivos de invertir en la misma, y su propia visión de la dificultad de continuidad en la actividad, ya sea por magros resultados o por la

¹¹ Un análisis de la evolución de algunas de estas cooperativas de industrialización de leche puede verse en Depetris de Guiguet E. comp. "Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas De Agencia. Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio" en www.fce.unl.edu.ar/iecal/publicaciones.

falta de interés de sus descendientes, que prefieren alquilar la tierra y dedicarse a otras actividades profesionales.

*Sistema de Cooperativas Federadas*¹²

Un hito en esta historia del cooperativismo lechero fue el surgimiento de SanCor CUL como cooperativa de segundo grado con sede en Sunchales, provincia de Santa Fe, en 1938. En 1940 se instaló allí la primera fábrica de manteca, siendo seguida por otras en Brinkmann (1943), Devoto (1944), ambas de la provincia de Córdoba; y Coronel Charlone (1949), en la provincia de Buenos Aires. En 1947 se había inaugurado la primera fábrica y depósito de maduración de quesos en Gálvez (Santa Fe).¹³ En pocos años contaba con 46 cooperativas asociadas que reunían a 5.000 productores.

Inicialmente con éxito en la exportación de caseína a Estados Unidos, comenzó a concentrar en algunas plantas la crema de sus cooperativas, para producir manteca a gran escala. Lo mismo hizo posteriormente con otros productos, quedando al final como la única procesadora del sistema federado con plantas diseminadas en diversas provincias del país.

Concentración Industrial. Con la concentración de la producción en algunas plantas de SanCor, las cremerías esparcidas en las zonas productoras perdieron su carácter elaborador, quedando en una primera etapa como plantas receptoras de la leche. Los productores traían la leche en los tachos, y desde allí un camión la trasladaba a las plantas industriales. Las cooperativas, así, asumieron luego el rol de la recolección, llegando con el camión a cada tambo asociado y transportando la leche a las plantas correspondientes, recibiendo de SanCor la compensación por el servicio de acopio y recolección. De esta manera, muchas de las cooperativas invirtieron en equipamiento propio, tanto para el transporte de corta distancia –del tambo a la planta más próxima– como de larga distancia, haciendo el servicio para SanCor de traslado entre plantas con cisternas o de productos terminados. El sistema funcionaba con las cooperativas primarias acopiando, recolectando la leche en los tambos, enviándolas a las plantas indicadas, y facturando, tanto por el servicio del transporte de corta y larga distancia, si correspondía, como a sus productores por la leche entregada, quedándoles una diferencia por el servicio.

¹² Un análisis de la evolución de SanCor puede leerse en López R. y Vaudagna L. “Evolución de Cooperativas Argentinas: Los Casos de SanCor y Cotar”, Cap. 9 en Depetris de Guiguet E. comp. “Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia. Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio” en www.fce.unl.edu.ar/iecal/publicaciones.

¹³ SanCor (2013). “El nacimiento de SanCor”, Revista SanCor, LXXI, Nro. 692, marzo, pág. 4-7.

Reducción del Número. Con avances en los sistemas de transporte y la necesidad de incrementar la escala, desde los '80 se produjeron muchos cierres, fusiones y absorciones de cooperativas tamberas locales, reduciéndose su número. En cualquier caso, las cooperativas primarias federadas continuaron con la organización de la recolección de leche, ya sea tercerizada o con sus propios equipos; y además a cargo de la facturación y pago a los asociados.

Potencial Acuerdo con AUT (Milkaut). A comienzos del milenio, la crisis del país tuvo fuertes repercusiones en el sector lechero, afectando a todos sus integrantes. SanCor había obtenido créditos externos para inversiones, con un fuerte endeudamiento, que se hizo crítico ante una pesificación asimétrica. Lo mismo le había ocurrido a la AUT-Milkaut. Ambas cooperativas condujeron negociaciones para una fusión, que luego no prosperó. Ante los problemas de pago de SanCor a sus cooperativas, se produjo un replanteo, con muchas de ellas separándose del sistema, y aumentando el número de cooperativas independientes no industrializadoras.

Cooperativa de Primer Grado. En 2005, buscando mayor eficiencia y escala, la entidad de segundo grado SanCor se transformó en cooperativa de primer grado, asociando directamente tanto a productores como cooperativas. En esta modalidad, SanCor se haría cargo de la recolección, y gradualmente también de la facturación a los productores. La cooperativa local perdía, de esta manera, su rol en la comercialización, objetivo fundamental por el que habían sido creadas, que pasaba directamente a la industria. Un número de cooperativas asociadas no estuvieron de acuerdo y se separaron, organizando su propio sistema de funcionamiento, y negociando la venta del paquete de leche a SanCor u otros. Después de arduas negociaciones, como ya se mencionó, solamente un grupo muy reducido acordó con SanCor continuar con sus funciones como antes del cambio.

“Salvataje” de Venezuela. El grado de endeudamiento de SanCor hacía peligrar su continuidad en 2006, y se publicaba que había firmado un preacuerdo con la empresa Adecoagro por el que le vendía el 62,5 por ciento de las acciones a cambio de un aporte de 120 millones de dólares, en tanto que la cooperativa iba a conservar sólo el 32,5 por ciento.¹⁴

Este proyecto cayó cuando, en diciembre de 2006, se firmó un acuerdo al que se llamó “de salvataje” por el que Venezuela le aportaba 80 millones de dólares de parte del Banco de Desarrollo Económico y Social. La contraprestación sería la venta de productos lácteos, principalmente leche en polvo, por quince años, previéndose un

¹⁴ www.clarin.com/ultimo-momento/cerro-acuerdo-venezuela-salvataje-sancor_0_r1T I9f 1RFx .html

volumen de 3.000 toneladas anuales al menos en los primeros períodos. Adicionalmente se incluía un compromiso de transferencia de tecnología en la industrialización láctea, a cargo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Argentina.¹⁵

Rol del "Impuesto al Cheque". La concentración de la facturación y pago a los productores en forma directa por la industria, quitó a las entidades de base una función esencial. La misma no solamente comprendía la parte económica, sino que contribuía al contacto obligado con el productor, que debía ir periódicamente a buscar "el cheque" y arreglar cualquier aspecto administrativo relacionado con el negocio de leche. Al quedar la cooperativa relevada de esas responsabilidades, también disminuyó la frecuencia del contacto con los asociados.

Uno de los incentivos que llevaron a esta decisión fue la de hacer más eficiente la cadena, entre ellos, la de no duplicar el pago del "impuesto al cheque". Esta medida gubernamental tomada de emergencia en 2001, y que nunca fue derogada, exigió el pago del 0,6% por cada una de las operaciones de crédito y débito en cuenta corriente que se realizara por cada transacción.¹⁶ Por lo tanto, en el sistema cooperativo significaba un aporte de 1,2% en la primera comercialización de la leche cruda con la cooperativa local y otro tanto en la segunda, entre la cooperativa y el comprador final. El incentivo de una facturación directa industria-productor fue muy fuerte, sobre todo considerando los largos períodos de precios deprimidos del sector.

Diversificación. Desde años anteriores y acentuados con estos cambios, muchas cooperativas primarias comenzaron a trabajar para cubrir nuevas necesidades, tales como la de uso de maquinaria agrícola, o ampliar la oferta en otras áreas como la provisión de insumos, de mercaderías de consumo u otras funciones para asistir al productor o su familia.

Se había producido una nueva ola de fusiones y cierres, así como de replanteos de las cooperativas de sus objetivos y actividades. Como las cooperativas atendían en general a productores pequeños y medianos, un área en que se denotaban carencias en el sistema era el de la disponibilidad de maquinaria agrícola para realizar las labores necesarias para la alimentación del ganado. Con dificultades para la obtención de créditos, y la enorme capacidad de trabajo de la

¹⁵ www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-77577-2006-12-12.html

¹⁶ Ley 25.413 del 24/3/2001 sancionada en el gobierno de Fernando De La Rúa. En 2016 era responsable del 10% de la recaudación impositiva nacional, como la tercera herramienta de recaudación más importante del estado nacional, compartiendo el 30% con las provincias. www.a24.com/economia/impuesto-al-cheque-22102019_Hk3OYK2YH

maquinaria moderna, se hacía muy difícil al productor contar con las herramientas adecuadas. De esta manera, las cooperativas ya habían comenzado a invertir en las mismas, con diferentes historias. Algunas comenzando por equipos usados, que se fueron renovando paulatinamente, otras con equipos nuevos y líneas de crédito promocionales que pudieron ir apareciendo, fueron perfilando actividades diferentes.

Crédito Blando. En 2015 afloraron nuevamente problemas con el endeudamiento de SanCor que lo llevó a iniciar negociaciones para vender la parte industrial. El gobierno de ese momento le otorgó un crédito blando de 250 millones de pesos para proceder a una reestructuración, que se replicó al año siguiente con la nueva administración, pero no fueron suficiente.¹⁷ La situación se agravó en los años siguientes por la falta de pago de las exportaciones realizadas a Venezuela en el marco del acuerdo.¹⁸

Problemas climáticos de 2016 a 2018. Como se mencionó previamente, los problemas de excesos y déficit hídricos reiterados causaron una disminución notoria en los volúmenes de la leche producida, que impactó fuertemente sobre la productividad industrial.

Crisis de 2017. A comienzos de 2017, y en ese contexto de escasez de leche por problemas climáticos, SanCor no pudo pagar la producción a todos sus asociados de los meses de febrero y marzo, lo que provocó una nueva crisis en el sistema. En este caso, los productores y algunas de sus cooperativas, ante la falta de pago, decidieron negociar y entregar en su totalidad o parte de la producción a otras industrias. Como los estatutos requerían que se entregara el 100% de la producción a SanCor, llevó a que desde ésta se expulsara a algunas de ellas y sus asociados, con pérdida de sus aportes accionarios como penalidad estatutaria. Esta crisis obligó a cooperativas y asociados a tomar decisiones que alteraron en la mayoría sus funciones de concentración y comercialización de la leche cruda.

La falta de pago de la producción de esos meses¹⁹ afectó enormemente tanto a los productores como a las cooperativas, más aún

¹⁷ El Ministro Ricardo Buryaile en Expoagro (8/3/2017), manifestó "el año pasado aportamos \$250 millones para que pueda recomponer su situación y terminó convalidando subas salariales que estaban por arriba de sus posibilidades". www.ellitoral.com/index.php/diarios/2017/03/08/economia1/ECON-03.html

¹⁸ www.infobae.com/2016/05/17/1812249-la-crisis-venezolana-hunde-sancor-que-pierde-plata-el-atraso-los-pagos/ www.cronista.com/negocios/SanCor-crece-la-controversia-por-la-deuda-con-Venezuela-20170314-0007.html

¹⁹ Según el Banco Central, SanCor acumula 4.443 cheques rechazados por \$536 millones desde octubre. De ese total, pudo cubrir apenas la cuarta parte (\$132 millones) bajo la forma de 830 pagarés. www.iprofesional.com/notas/247092-deuda-sancor-tambos-Ven-un-camion-de-SanCor-y-lloran-los-tamberos-ponen-un-cepo-a-la-leche-y-ya-escasean-productos-en-gondolas

a aquéllas que no pudieron recibir pago por otros servicios que ofrecían, como de transporte, de consignación de venta de mercaderías del programa APROAGRO, y a aquéllas que tenían convenio de pago de las compras de los asociados por descuento del cheque mensual.

Los pagos realizados por la cooperativa por cuenta de los asociados correspondientes al mes de marzo de 2017 que fueron enviados a SanCor CUL para su cancelación, no fueron efectivizados. Por el contrario, *“SanCor dispuso, en forma unilateral y privada, que toda deuda contraída por la misma con anterioridad al 31 de marzo de 2017, su pago, tanto en relación al monto, forma y modalidad, fuera tratado y decidido por SanCor con posterioridad al 30 de noviembre de 2017”*.²⁰ En enero de 2018 hubo una propuesta de “Acuerdo Preventivo Extrajudicial para Acreedores Quirografarios y Acreedores Privilegiados” del art. 246 inc. 2 de la ley de Concursos y Quiebras. Por el mismo, SanCor CUL proponía el pago con una quita equivalente al 58,50% del total de la acreencia en período de espera, que sería abonada en el transcurso de los primeros meses del año 2018. La eliminación del débito de producción, sistema por el que las cooperativas recibían de SanCor los montos de gastos realizados por los asociados, descontados de los pagos de la leche, también las afectó, ya que no lo recibieron por esos meses. Los productores debieron cancelar la cuenta corriente con la cooperativa mediante transferencia, entrega de valores o depósitos en las cuentas bancarias, cuando ellos mismos no habían recibido el pago correspondiente por sus entregas.

Las cooperativas cuyos asociados se habían mantenido con el sistema de entrega total a SanCor tuvieron la alternativa de continuar en el mismo, con espera de pago de las deudas atrasadas y las quitas propuestas, o buscar otras alternativas. Mientras tanto, para hacer frente a las deudas, algunas cooperativas tuvieron que vender activos o recurrir a préstamos de otras fuentes para sobrevivir. Por lo tanto, 2017 y 2018 fueron años muy duros para todo el sistema.

Negociaciones y Ventas. Mientras se anunciaba que SanCor CUL se encontraba en un proceso de negociación de parte de sus activos y de una reestructuración, las cooperativas integrantes del sistema se vieron en la necesidad de hacer un reacomodamiento coyuntural urgente y obligado.

Hubo distintos tipos de respuestas. En algunos casos, se decidió que cada asociado por su cuenta decidiera con quién comercializar su producción y procediera a hacer las negociaciones correspondientes. En otros casos, se decidió buscar nuevos compradores pero con la asistencia de la cooperativa para la negociación. Las decisiones

²⁰ Memoria 2017 de la Cooperativa Tambera “Central Unida” Ltda., pág. 3

logísticas y de pago quedaban bajo la responsabilidad del comprador, aunque la cooperativa podía ser contratada para realizar algunos de los servicios involucrados, como la recolección. Al quedar la cooperativa sin ingresos por la negociación, en muchos casos decidieron que correspondía un aporte por litro o suma fija por conceptos como “compensación por gestión”, “ingresos por intermediación”, “servicios cooperativos” u otros similares, que viniera de los productores directamente o derivados de sus pagos de la industria. En los pocos casos en que la cooperativa mantuvo la intermediación, como *pooles* o consignatarias, continuaron negociando de la manera habitual, ajustando su modalidad a la realidad del mercado. Por ejemplo, en el caso de las ventas a SanCor se exigía el pago con depósito previo o en muy corto plazo, de días.

Impacto sobre las cooperativas asociadas. Los problemas de SanCor no sólo afectaron a las cooperativas en relación a la comercialización de leche y transporte, sino también en las otras secciones, como ya se mencionó. Por ejemplo, las cooperativas que tenían ventas de mercaderías (Mini-despacho/supermercado) en localidades en las que SanCor tenía plantas, poseían un acuerdo de entrega de mercaderías en cuenta corriente a los empleados, que luego eran descontadas de los salarios mensuales. Con la crisis de SanCor, esta operatoria no pudo continuarse, afectando a las cooperativas que vieron disminuidas sus ventas, tanto por el menor consumo por los despidos o suspensiones, como por la cancelación de la facilidad de pago que significaba el retiro y pago mensual.

Reorganización del Sistema

A la fecha de publicación de este trabajo los problemas de SanCor no se habían solucionado ni se vislumbraba que ocurriera rápidamente. Por el contrario, parecería que el sistema se continuaba disgregando, y cada vez más asociados buscaban otras alternativas de entrega de la leche, dejando a SanCor. Dada la realidad de esta situación, con posterioridad al cierre de este relevamiento, en 2019, SanCor modificó su estatuto para permitir que sus asociados entregaran parte de su producción a otros compradores, sin penalidad. Esto llevó a otra ola de cambios en las cooperativas que habían permanecido leales, con la necesidad adicional de reformar sus estatutos. Mientras tanto, un grupo de cooperativas altamente dependiente de los servicios que prestaba a SanCor, que no pudieron continuar brindándolos, han quedado en una situación muy vulnerable.

En síntesis, la reorganización de las cooperativas está pasando por la consolidación de algunas actividades que ya venían desarrollando, y en búsqueda de nuevas posibilidades que se hacen cada vez más

difíciles. Como se verá en los capítulos siguientes, el abanico de actividades es muy amplio, pero algunas de ellas ya no resultan atractivas para los asociados; o existe demasiada oferta en el medio como para justificar invertir en las mismas sin ser altamente competitivo.

Resumen

El estudio del sector cooperativo lechero encontró su primer obstáculo en la delimitación de las entidades que lo componían, ya que las cooperativas tamberas tradicionales han cambiado su caracterización. Por muchas razones, la evolución ha llevado a que desarrollaran una variedad de actividades; algunas de ellas aún comercializaban leche, pero la mayoría ya no lo hacía. Además subsistían en los listados de INAES cooperativas que conservaban su matrícula a pesar de estar inactivas hacía ya mucho tiempo. Por lo tanto, las cooperativas objeto de este análisis fueron aquéllas que se denominaban tamberas o similares; que industrializaban leche sin importar su nombre; y que se encontraran vigentes (o suspendidas) en INAES y activas en AFIP durante 2018. El enfoque propuesto fue sectorial, haciéndose menciones a casos particulares en la medida en que sirvieran para ejemplificar las situaciones que se estaban analizando.

CAPITULO 2

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE COOPERATIVAS TAMBERAS²¹

En este capítulo ofreceremos un panorama global de las cooperativas tamberas del sector, su localización, la cantidad de entidades y asociados, monto de la facturación anual y actividades encontradas, concluyendo con una mención a los sistemas de pago y posibilidades de financiamiento. En los capítulos siguientes se profundizará el análisis de las cooperativas agrupadas según las actividades observadas, pero en ambos casos sólo se tratará de las cooperativas tamberas, dejando a las cooperativas de trabajo con actividad lechera para más adelante.

Cantidad de Cooperativas Tamberas

El relevamiento final de las cooperativas que cumplían con las condiciones establecidas dio como resultado un total de 86 cooperativas establecidas hace tiempo, y 4 de reciente creación o incorporación a la actividad láctea con programas gubernamentales de promoción de la Nueva Cuenca Lechera Misionera. Ello hace una población total de 90 cooperativas vigentes según INAES, y activas en AFIP en 2018. Estas fueron las cooperativas en las que se centró este estudio.

También se encontraron 11 cooperativas que figuraron como Suspendidas por INAES pero continuaban activas en AFIP, sobre las que se harán algunos comentarios generales. Un listado de ambos grupos se incluye en el Apéndice 1.

Localización por Provincias

El total de 90 cooperativas vigentes y activas en 2018 se distribuyeron en 10 provincias, como se observa en la Tabla 2.1, columna a.

De las vigentes y activas, Santa Fe y Córdoba reúnen tres cuartas partes (76%), seguida por la provincia de Buenos Aires (9%), Misiones

²¹ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

(4%), Entre Ríos (4%)²² y Santiago del Estero (2%) y 1% el resto: La Pampa, Salta, Formosa y San Juan (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Localización de las Cooperativas Tamberas

Provincias	Vigentes y Activas (a)		Suspendidas y Activas (b)		Totales	
	n	%	n	%	n	%
Buenos Aires	8	9%	0	0%	8	8%
Córdoba	34	38%	6	55%	40	40%
Entre Ríos ⁽¹⁾	4	4%	1	9%	5	5%
Formosa	1	1%	0	0%	1	1%
La Pampa	1	1%	1	9%	2	2%
Misiones	4	4%	0	0%	4	4%
Salta	1	1%	0	0%	1	1%
Santa Fe	34	38%	3	27%	37	37%
Sgo. del Estero	2	2%	0	0%	2	2%
San Juan	1	1%	0	0%	1	1%
Totales:	90	100%	11	100%	101	100%

Notas: Datos de porcentaje redondeados al dígito más próximo. ⁽¹⁾ Se incluyó la Cooperativa Tampera de Gualeguaychú Ltda. por haber estado vigente y activa parte de 2018. En 2019 se encontraba vigente en INAES pero con requerimientos pendientes en AFIP.

Fuente: elaboración propia con datos de Encuestas, INAES y AFIP.

A su vez, en el Mapa 2.1 se puede observar la localización de todas ellas. Entre las 11 cooperativas suspendidas pero aún con alguna actividad, el mayor número (55%) se concentraba en Córdoba.

²² La Cooperativa Tampera de Gualeguaychú Ltda. se encontraba vigente y activa hasta octubre de 2018, dejando de realizar actividades luego. En 2019 se encontró vigente en INAES y con requerimientos pendientes en AFIP.

Mapa 2.1. Localización de las Cooperativas Tamberas Vigentes y Activas en 2018 y, Suspendidas y Activas en 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de Encuestas, INAES y AFIP

Antigüedad

Las cooperativas tamberas más antiguas que subsistían al momento del presente trabajo fueron registradas en la década del '30, siendo al presente el resultado de múltiples fusiones o absorciones que fueron dándose a través de los años. Cada cooperativa atesoraba ricas historias de su evolución que ponían de manifiesto el acompañamiento que las entidades han realizado en el desarrollo local y regional.

Tabla 2.2. Año de Habilitación de Cooperativas Tamberas

Década	Vigentes y Activas		Suspendidas y Activas		Totales	
	n	%	n	%	n	%
1930-1940	13	14%	-	-	13	13%
1941-1950	34	38%	8	73%	42	42%
1951-1960	13	14%	1	9%	14	14%
1961-1970	4	4%	-	-	4	4%
1971-1980	6	7%	-	-	6	6%
1981-1990	6	7%	1	9%	7	7%
1991-2000	5	6%	-	-	5	5%
2001-2010	7	8%	1	9%	8	8%
2011-2020	2	2%	-	-	2	2%
Total	90	100%	11	100%	101	100%

Notas: los valores decimales fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de INAES, padrón digital

Como se ve en la Tabla 2.2, el 66% de las cooperativas tamberas vigentes y activas en 2018 habían obtenido su matrícula antes de 1960: 14% hasta 1940, 38% luego hasta 1950 y 14% en la siguiente década. El 34% restante lo hizo en los siguientes períodos.

Las primeras que encontramos actualmente tenían fechas de registros en el organismo equivalente al actual INAES en 1930 y 1931. Correspondieron a la Cooperativa Agrícola Tambera de James Craik Ltda. de la provincia de Córdoba (21/8/1930),²³ la Cooperativa de Tamberos Limitada de Sunchales (27/2/1931) y la Cooperativa Limitada de Tamberos de Colonia Raquel (10/10/1931), ambas de la provincia de Santa Fe. Posteriormente, en la misma década, entre 1934 y 1936 obtuvieron su matrícula la Cooperativa Limitada de Tamberos "Colonia Palacios", Santa Fe (7/8/1934), la Cooperativa de Tamberos "La Unión" Limitada, de Brinkmann, Córdoba (5/5/1936), la Cooperativa Limitada de Tamberos "Colonia Frías", de Tacural, Santa Fe (10/9/1936). Subsistían otras siete cooperativas hasta terminar la década y comenzar la del '40, en la que se registraron 44 cooperativas que aún se mantienen.

A partir de la década del '70 disminuyó progresivamente la creación de cooperativas tamberas, incrementándose, en cambio, un movimiento de consolidación muy fuerte impulsado por la misma federación por un lado, y la propia necesidad de reestructuración en el sistema. Por otro lado, se observa que en muchos lugares, no ha sido

²³ Se reitera que los datos corresponden a fecha de registro en el organismo nacional, lo que supone que la fecha original de creación ha sido anterior.

inusual que, ante el cierre o fracaso de la cooperativa existente, se creó una nueva, buscando contrarrestar los problemas anteriores. Las cooperativas tamberas más recientes han sido creadas en la nueva cuenca misionera, de la que se hablará en el Capítulo 4.

Cantidad de Asociados

Se pudo obtener el número de asociados de 86 cooperativas, los cuales ascendieron 5.159.²⁴ La cantidad por cooperativa fue muy variable, con un máximo de 1.135 en solamente una de ellas. Por estratos (Tabla 2.3), se observa que el 91% de las cooperativas tenían hasta 100 asociados, y un 6% entre 101 y 300. Solamente 2% tuvieron más de esa cifra.

Tabla 2.3. Distribución de las Cooperativas Tamberas según Cantidad de Asociados

Cantidad de Asociados	Número Coops	% en cada Intervalo	Número de Asociados Promedio
1 – 100	78	91%	32
101– 200	3	3%	147
201 – 300	3	3%	240
301– 400	1	1%	375
401– 500	0	0%	0
Más de 500	1	1%	1.135
Totales⁽¹⁾	86	100%	60

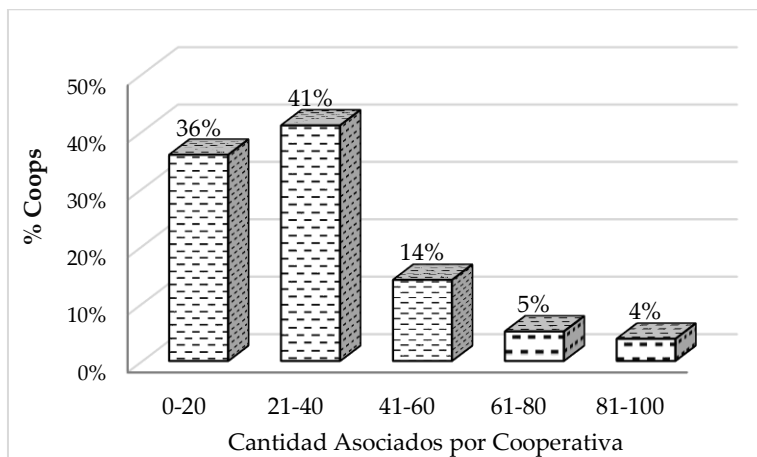
Nota: ⁽¹⁾No se tiene información de 5 Cooperativas. Decimales redondeados al dígito más próximo. Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas y Memorias y Balances

Explorando el primer intervalo, es decir, hasta 100 asociados (Figura 2.1), se aprecia que el 36% del grupo, más de un tercio, tenía menos de 20 asociados; el 41% entre ese número y 40 asociados; y el 14% entre 41 y 60 asociados. El 9% restante tenía entre 61 y 100 asociados.

El criterio de cada cooperativa con respecto a la depuración del padrón de asociados variaba, pero continuó, en la mayoría de los casos, la tendencia a mantener a quienes no pidieron expresamente su retiro. Por otro lado, a medida que se ha venido reestructurando la cooperativa en relación a los servicios que ofrecía, también ha habido cambios en relación a los requisitos para ser asociado.

²⁴ No se contabilizaron los asociados de 4 cooperativas de las que no se pudo obtener información, pero se estima no superan los 50 asociados.

Figura 2.1. Cantidad de Cooperativas con menos de 100 Asociados por Cooperativa (en %)



Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas y Memorias y Balances

Por ejemplo, una de las condiciones que habitualmente requerían los estatutos era que el asociado fuera tambero activo, entregara el 100% de la leche a la cooperativa e incluso en muchas de ellas exigían que fuera titular de la explotación. El alejamiento de muchas cooperativas de SanCor incluyó cambios en ese aspecto. También la transferencia generacional de hijos de productores que se estaban haciendo cargo de la explotación, pero cuya titularidad aún mantenían sus padres, ha llevado al reconocimiento de la necesidad de adecuación.

No menos importante, en las cooperativas tamberas con servicios de maquinaria agrícola o venta de insumos, la escala era un factor determinante de los costos y tarifas. Ello llevó a la necesidad de expansión, y por lo tanto, de incorporar otro tipo de asociados que no fuera solamente el productor lechero. En síntesis, a la par de los cambios en las actividades de las cooperativas tamberas, se han ido produciendo cambios en los requisitos para su asociación. Ello ha sido, en parte, la causa de que muchas de ellas hayan cambiado su estatuto y su nombre a Cooperativas de Servicios Agropecuarios o de Provisión de Insumos, o similares.

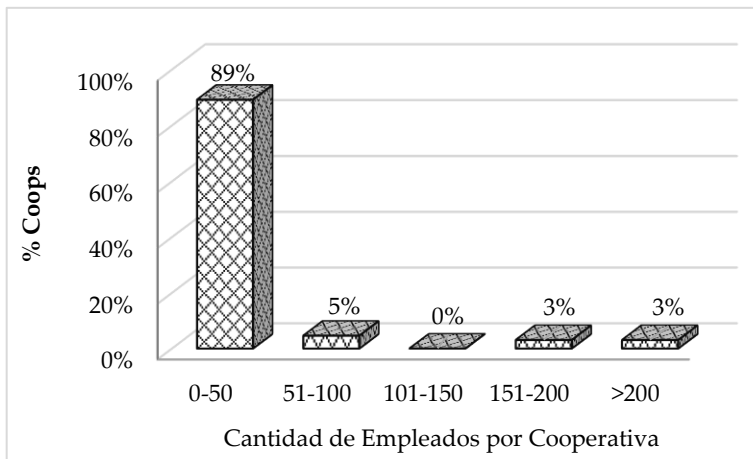
A pesar de que no se mantenía estrictamente la depuración de padrones, se observó la poca cantidad de asociados en la mayoría de las cooperativas tamberas. La disminución de la cantidad de tambos, con la concentración en productores más grandes que pueden encarar negocios en forma individual, así como diferentes actitudes en las nuevas generaciones, se percibieron como causantes de esta tendencia.

Personal Empleado

Las 65 cooperativas relevadas tuvieron un total de 4.207 empleados permanentes, en relación de dependencia. Además, pero sin posibilidad de cuantificarse con esa fuente, las cooperativas contrataron personal eventual para tareas específicas temporarias y profesionales varios.

La distribución de cooperativas según cantidad de empleados se incluye en la Figura 2.2. El 89% de las cooperativas tuvo menos de 50 empleados, mientras que solamente el 6% de ellas tuvieron más de 150 empleados.

Figura 2.2. Distribución de Cooperativas según Empleados Permanentes

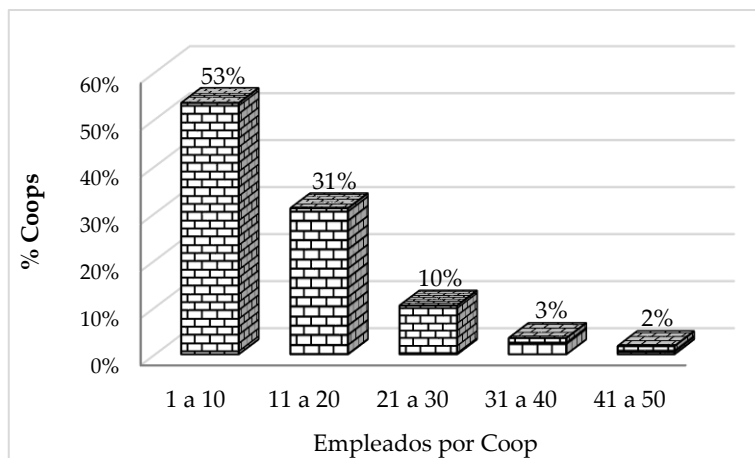


Nota: Los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Si se analiza la distribución dentro del primer intervalo, es decir, en las cooperativas con 50 empleados o menos (Figura 2.3), continúa la concentración en las más chicas. El 53% de este grupo tuvieron menos de 10 empleados, y el 31 % siguientes entre 11 y 20 empleados.

Figura 2.3. Porcentaje de Cooperativas con hasta 50 Empleados (%)



Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Monto de Facturación Sectorial

Como se mencionó en el capítulo anterior, se pudieron reunir estados contables 2017-2018 de 65 cooperativas,²⁵ que constituyó la muestra con la que se trabajó, representando el 76% del total de cooperativas tradicionales vigentes en INAES y activas en AFIP, y el 72% si se incluyeran las misioneras. La facturación total de las cooperativas, a pesos de diciembre de 2018,²⁶ alcanzó \$ 22.258 millones.

La distribución de la facturación por localización provincial se indica en la Tabla 2.4. Según estos datos, las cooperativas de la provincia de Santa Fe casi quintuplicaron la facturación de la provincia de Córdoba, a pesar de ser provincias con similares cantidades de cooperativas. Ello se debió al peso de SanCor, que en este relevamiento fue contabilizada en Sunchales, Santa Fe. Sin SanCor, las cooperativas tamberas de Santa Fe en el conjunto, aún continuaron con una facturación mayoritaria, con el 48% y el 31% de Córdoba.

²⁵ Ningún estado contable correspondió a cooperativas de la Nueva Cuenca Lechera Misionera.

²⁶ Estas cifras tienen valores a los efectos estadísticos de homogenización de la moneda, pero se reitera que no corresponden a balances ajustados por inflación, que fue permitido a partir de diciembre 2018, y no incluidos en este estudio.

Tabla 2.4. Facturación Total por Provincias

Provincia	Total Facturado (millones \$ dic 2018)	% Participación	% Participación sin SanCor
Santa Fe	15.801,9	71%	48%
Córdoba	3.841,2	17%	31%
Entre Ríos	1.669,2	8%	13%
Buenos Aires	728,1	3%	6%
Sgo. del Estero	112,5	0,5%	1%
Salta	82,1	0,4%	1%
San Juan	23,1	0,1%	0%
Total:	22.258	100%	100%

Nota: los decimales fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

La distribución de ingresos fue muy desigual entre cooperativas (Tabla 2.5). Un total de 22 cooperativas, algo más de un tercio de la cantidad total (34%) tuvieron una facturación anual menor a los 20 millones de pesos, a valores de diciembre de 2018. En cambio, en el otro extremo, el mismo porcentaje de cooperativas facturaba más de 100 millones de pesos.

Tabla 2.5. Cooperativas Tamberas según Ingresos Totales Anuales

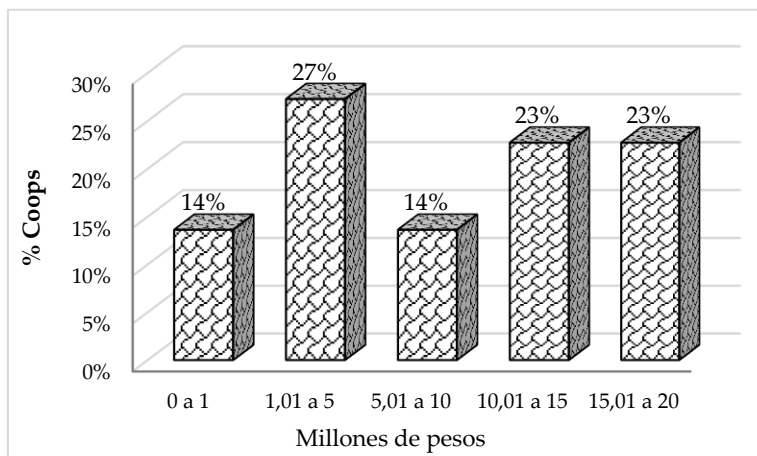
Nivel de Ingresos Totales Anuales	Nro. De Cooperativas	%	Ing. Promedios en millones de \$dic 2018
0-20.000.000	22	34%	8,6
20.000.001-40.000.000	7	11%	28,9
40.000.001-60.000.000	8	12%	47,4
60.000.001-80.000.000	2	3%	69,1
80.000.001-100.000.00	4	6%	87,4
> 100.000.000	22	34%	954,5
Totales	65	100%	342,4

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 65 cooperativas.

Porcentajes redondeados al dígito más próximo.

En la Figura 2.4 se puede ver la distribución de las cooperativas cuyos ingresos fueron menores a \$20 millones de pesos de diciembre de 2018.

Figura 2.4. Porcentaje de Cooperativas con Ingresos Menores a \$20 millones



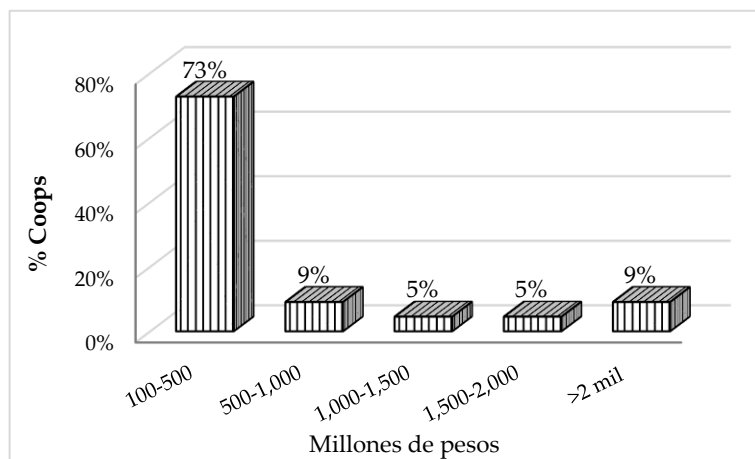
Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Así, si analizamos este grupo de 22 cooperativas con menores ingresos, es decir, de hasta 20 millones de pesos, encontramos que el 14% de ellas facturaron menos de un (1) millón de pesos anuales; 27% entre esa cifra y 5 millones; y el 14% superando ese monto hasta 10 millones de pesos, o sea el 55% de este grupo facturó menos de 10 millones.

Por otra parte, si analizamos el extremo de 22 cooperativas con ingresos superiores a los 100 millones de pesos (Figura 2.5), encontramos que el 73% tuvo ingresos de entre 100 y 500 millones, y hubo un 9% que superaron los 2 mil millones anuales.

Figura 2.5. Distribución de Cooperativas con Ingresos Totales de más de 100 millones de pesos



Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Actividades de las Cooperativas Tamberas

El relevamiento de actividades de las cooperativas se basó en tres fuentes diferentes, cada una de las cuales aportó datos complementarios, los que se comentarán en varias partes de esta sección. Luego, en los siguientes capítulos, se describirán con mayor detalle las características de cada grupo.

Actividades según Inscripción en AFIP

Las actividades registradas en AFIP por la totalidad de las cooperativas vigentes y activas aportaron una primera aproximación a la diversidad encontrada. Así, las 90 cooperativas registraron un total de 130 actividades posibles distintas, algunas de ellas muy distantes de las que tradicionalmente realizaban las tamberas. En el Apéndice 2 se incluye el listado de las mismas y el número de cooperativas inscriptas en cada actividad.

Actividades de Acuerdo a la Muestra

Tomando como base documental las actividades reportadas en las Memorias y Balances de las 65 cooperativas vigentes y activas de la muestra, y los Ingresos Seccionales, se pudo hacer otra clasificación de dichas actividades en 12 grupos, varios de ellos, a su vez, con

subgrupos. Así, los Ingresos de las cooperativas agrupados de esta manera, provienen de:

- Grupo 1 (G1): Comercialización de leche/aportes por gestión;
- Grupo 2 (G2): Servicio de transporte de leche/suero/mercaderías;
- Grupo 3 (G3): Elaboración de productos lácteos;
- Grupo 4 (G4): Provisión de insumos;
- Grupo 5 (G5): Servicios de maquinaria agrícola;
- Grupo 6 (G6): Provisión de bienes de consumo;
- Grupo 7 (G7): Ingreso por venta o consignación de cereales y oleaginosos/maní/hacienda, producciones no agropecuarias, etc.;
- Grupo 8 (G8): Provisión/distribución de combustible/estación de servicios;
- Grupo 9 (G9): Otros servicios (seguros, mutual, turismo, etc.) y alquileres varios;
- Grupo 10 (G10): Elaboración alimentación animal (con extrusora/elaboración/mezcla de alimentos para el ganado);
- Grupo 11 (G11): producción propia (tambo o cultivos, crianza de terneros, engorde de vaquillonas, cerdos, etc.);
- Grupo 12 (G12): Ingresos derivados de exportación/reintegros.

A su vez, en cada Grupo se encontró bastante diversidad de actividades, y variaciones entre ellos, tanto dentro de la misma cooperativa como entre cooperativas. Se sistematizaron subgrupos dentro de cada uno, como se menciona en la Tabla 2.6.

Actividades según la Encuesta.

Una tercera fuente la constituyó la encuesta realizada, que permitió verificar los datos que ya se tenían y, agregar otros.

Tabla 2.6. Clasificación de las Actividades de las Cooperativas en la Muestra

Grupo de Actividades	Forma de Clasificación	Clasificación	
G1: Comercialización de leche/ aportes por gestión	Modalidad de Intervención	Pool de leche	Negociación
		Consignación	
G2: Servicio de Transporte	Objeto que se Transporta	Leche	Productos terminados
		Suero	
G3: Elaboración de productos lácteos	Sistema de Producción	Industrialización de leche	Cooperativas independientes
G4: Provisión de Insumos	Tipo de Insumos	Semillas (I1)	Ferretería (I8)
		Agroquímicos (I2)	Indumentaria (I9)
		Fertilizantes (I3)	Productos de limpieza e higiene (I10)
		Elementos para la conservación de Forrajes (I4)	Motores y generadores (I11)
		Medicinas veterinarias (I5)	Alimentos para mascotas (I12)
		Materiales para tambo (I6)	Alimentos para la nutrición animal (I13)
		Mat. y equipos para electrificación (I7)	Otros elementos (I14)
G5: Servicios de Maquinaria Agrícola	Tipo de Maquinaria	Acondicionamiento de terrenos (M1)	Confección de reservas húmedas (M7)
		Siembra e implantación de cultivos (M2)	Cosecha de granos secos y húmedos (M8)
		Aplicación de productos de protección vegetal y fertilización líquida (M3)	Acondicionamiento de dietas en pequeña escala (M9)
		Aplicación de fertilizantes sólidos (M4)	Limpieza de fosas y aplicación desechos orgánicos (M10)
		Limpieza de praderas y cortes para confección de reservas (M5)	Alquiler de herramientas y equipos (M11)
		Confección de reservas en seco (M6)	

Grupo de Actividades	Forma de Clasificación	Clasificación	
G6: Provisión de Bienes de Consumo	--	--	--
G7: Venta o Consignación de otros Bienes	Tipo de Producto	Cereales y oleaginosas	Apicultura
		Maní	Productos no agropecuarios
		Hacienda	
G8: Provisión/distribución de combustible/estación de servicios;	--	--	--
G9: Otros Servicios y Alquileres	Servicios para Producción Lechera	Chequeo de equipos de ordeño	Balanza pública
		Control lechero	Delegación de SENASA
		Inseminación artificial	
	Servicios para la Actividad Productiva y Familiar	Agentes de seguro	Turismo
		Cobertura médica	Ambulancia
		Telefonía celular	Apoyo administrativo
	Alquileres	Muebles	Inmuebles
G10: Elaboración Alimentación Animal	Tipo	Molienda de granos/rollos	Producción de expellers/pellets
		Balanceados	
G11: Producción Propia	Tipo de Emprendimiento	Tambo	Criadero de cerdos
		Crianza de terneros	Cultivos en arriendo
		Recría de vaquillonas	Land farming
		Engorde a corral, hotelería	Venta de hormigón preparado
G12: Ingresos Derivados de	Origen	Exportaciones	Reintegros

Ingresos Sectoriales

Sobre el total de ingresos sectoriales, los mayores (Tabla 2.7) fueron generados por la industria láctea (G3), con el 61% del total, a lo que hay que agregarle el 6% de los ingresos por exportación y reintegros (G12), sumando el 67%, es decir, más de dos tercios de los mismos.

Tabla 2.7. Ingresos Seccionales en todo el Sector Lácteo

Grupo	Monto (millones \$dic 2018)	% de Ingresos	% sin G3 y G12
G1-Leche Cruda	1.067,70	4,8%	14,4%
G2-Transporte	341,6	1,5%	4,6%
G3-Industria láctea	13.499,70	60,7%	-
G4-Insumos	1.504,10	6,8%	20,2%
G5-Maquinaria	782,8	3,5%	10,5%
G6-Consumo	325,4	1,5%	4,4%
G7-Comercial. Otros	1.504,60	6,8%	20,2%
G8-Combustible	382,8	1,7%	5,1%
G9-Serv y Alquileres	421,5	1,9%	5,7%
G10-Elab. Alim. animal	721,1	3,2%	9,7%
G11-Prod. propia	385,7	1,7%	5,2%
G12-Exportación	1.324,60	6,0%	-
Totales	22.258,10	100%	100,0%

Nota: los porcentajes fueron redondeadas al dígito más próximo, puede no sumar 100.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 65 cooperativas.

Excluyendo los ingresos de la industria (G3 y G12), (Tabla 2.7, cuarta columna), para el resto de las cooperativas, el primer lugar en montos de ingresos sectoriales provino de la comercialización de insumos (G4) con el 20% y casi igual, la de comercialización de otros productos (G7) como cereales y oleaginosas, maní, hacienda, productos no agropecuarios, con el 20%; luego la comercialización de leche (G1) con el 14%, servicios de maquinaria agrícola (G5) con el 10,5%, elaboración de productos para la alimentación animal (G10) con el 10% y el resto.

Cantidad de Cooperativas Tamberas por Actividad

Como se explicará en los siguientes capítulos cuando se describa cada uno de estos grupos de actividades, los resultados que exponemos corresponden a las secciones incluidas en los balances, lo que ha hecho posible la obtención de los datos necesarios. Sin embargo, es posible que en la realidad se superpongan algunas de las

actividades, siendo imposible separarlas y haya algún sesgo en los resultados presentados. Por ejemplo, en un Mini-despacho de una cooperativa, que se reporta como sección Consumo, se podrían incluir para la venta, en alguna parte del mismo, algunos productos de limpieza, alimento para mascotas, indumentaria de trabajo, herramientas básicas, lo que aquí separamos dentro del grupo de insumos.

Con esta aclaración, en la Tabla 2.8 se muestra el número y porcentaje de cooperativas que tuvieron en sus Memorias y Balances ingresos con secciones en estos 12 grupos. La mayor cantidad de cooperativas (65%) reportó ingresos por los servicios de maquinaria agrícola (G5) y de ventas de insumos (G4). Un 54% por servicios de transporte, un 51% relacionados con la comercialización de leche cruda, 40% con Servicios Varios y Alquileres, 31% Consumo y así con el resto.

Tabla 2.8. Cantidad de Cooperativas según Actividad y Sección con Mayor Facturación

Actividades	Coops por Actividad (a)		Mayores ingresos provenientes de (b)	
	Coops	%	Coops	%
G1-Com. Leche cruda	33	51%	8	12%
G2-Transporte	35	54%	2	3%
G3-Industria láctea	9	14%	8	12%
G4-Insumos	42	65%	8	12%
G5-Serv. Maquinaria	42	65%	24	37%
G6-Consumo	20	31%	5	8%
G7-Otra comercial.	5	8%	3	5%
G8-Combustible	9	14%	0	0%
G9-Serv y alquileres	26	40%	2	3%
G10-Elab. Alim. animal	11	17%	5	8%
G11-Prod. propia	17	26%	0	0%
G12-Exportación	2	3%	0	0%

Nota: (a) Los porcentajes de cada grupo se calcularon sobre el total de la muestra, decimales redondeados al dígito más próximo. (b) Los porcentajes exceden 100% porque las cooperativas tienen varias actividades cada una.

Fuente: elaboración propia en base a datos de encuestas y de las memorias y balances de la muestra de 65 cooperativas.

Cantidad de Cooperativas Tamberas según Actividad de Mayor Ingreso

En la Tabla 2.7 anterior, constatamos que el 67% de los ingresos generados por las cooperativas tamberas correspondió a las que tenían actividades de elaboración de productos lácteos y exportación. En la Tabla 2.8 se mostró que solamente 9, que representaron el 14% del total de cooperativas, tenían ingresos por elaboración de lácteos y 2 de ellas por exportación de los mismos. Ahora, en la Tabla 2.8 parte (b) se puede apreciar cuántas de esas cooperativas han tenido la actividad como fuente de ingreso principal, es decir, la más relevante. Siguiendo con las industriales, de las 9 anteriores, 8 de ellas tuvieron a esa actividad como la más relevante, es decir, la sección que generó los mayores ingresos. Se observa que para ninguna de ellas la exportación fue lo más importante.

Con respecto a los servicios de maquinaria agrícola (G5), vimos que en el sector sus ingresos solamente representaban el 3,5%, y sin las industriales, apenas superaban el 10%. En cambio, fueron las más numerosas con esa actividad (65%), y para el 37% de ellas, la misma representó la sección de mayores ingresos.

La provisión de insumos generó el 10% de los ingresos sectoriales (excluyendo las industriales), pero lo tuvieron el 65% de las cooperativas tamberas, siendo para el 12% de ellas la sección de mayor facturación.

La tercera actividad en importancia generadora de ingresos fue el servicio de transporte, que si bien solamente había generado el 6% de los ingresos sectoriales, lo habían prestado el 54% de las cooperativas, constituyendo para el 3% de ellas su mayor ingreso. Similar análisis puede hacerse para el resto de los grupos de actividades.

Ingresos por Prestación del Servicio versus Fuente de Ingreso Principal

En la Tabla 2.8 también pueden observarse las diferencias entre el total de cooperativas que tuvieron ingresos por alguno de los grupos de actividades y el que generó mayores ingresos. Así, la máxima diferencia se dio en el grupo Transporte, con el 54% y 3% respectivamente; es decir, que el 54% de las cooperativas tuvieron el servicio de Transporte, pero para ellas solamente representó el 3% de sus ingresos anuales; similar interpretación puede hacerse en la Comercialización de Leche Cruda, con el 51% y 12%; Servicios Varios y Alquileres, con 40% y 3%; Insumos 65% y 12%.

Es de notar que no existe ninguna cooperativa tambera que derive sus mayores ingresos de la venta o distribución de combustible y de la explotación de estaciones de servicios, al igual que en el caso de

Producciones Propias y actividades de Exportación de productos lácteos. En todos los casos estas actividades aparecen complementado otras de mayor relevancia.

Ingreso de las Distintas Actividades por Provincias

En la Tabla 2.4 mostramos el ingreso total de las cooperativas por provincia. Ahora analizaremos cómo se ha dado dicho ingreso, dividido en los 12 grupos de actividades en las diferentes provincias.

La importancia de la industrialización de leche se vuelve a poner de relieve cuando se analiza la actividad por provincia (Tabla 2.9). Por ejemplo, en Santa Fe el 69% del ingreso de las cooperativas tamberas se ha generado en la actividad industrial (G3), y el 9% en exportación láctea (G12), por efecto de SanCor. En cambio, correspondió el 6% a la intermediación de la leche (G1), 3% en Insumos (G4) y Servicios de Maquinaria Agrícola (G5), Servicios Varios y Alquileres (G9) y Elaboración de Alimentación Animal (G10).

Tabla 2.9. Importancia de Ingresos según Secciones y Provincia

Acti- vidad	Bs As ²⁷	Córdoba	E. Ríos	Salta	Santa Fe	Sgo. del Estero	San Juan
% Ingresos Cooperativas en Cada Provincia							
G1	52	2	1	0	6	0	0
G2	6	3	0	0	1	0.1	0
G3	0	60	0,3	97	69	0	100
G4	4	9	29	3	3	29	0
G5	2	5	0	0	3	19	0
G6	2	2	3	0.2	1	47	0
G7	0	9	44	0	2	0	0
G8	5	2	11	0	0.2	0	0
G9	0	1	0	0	3	1	0
G10	29	1	9	0	3	0	0
G11	0	4	4	0	0.3	4	0
G12	0	2	0	0	9	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 65 cooperativa

Algo similar ocurrió en Córdoba con el 60% del ingreso en la industrialización láctea; pero luego pasa a tener mayor importancia la

²⁷ En Buenos Aires se encontró una sola cooperativa de tamberos vigente y activa que industrializaba, pero no se pudo acceder a los estados contables.

Venta de Insumos (G4) y la Comercialización de otros productos (G7) con el 9% cada uno. Luego, Servicios de Maquinaria Agrícola (5%) y G11, Producción Propia (4%)

En las cooperativas de Salta y San Juan casi todos los ingresos provinieron de la industrialización. En Entre Ríos, en cambio, casi la mitad de los ingresos se generaron con la comercialización agrícola y la venta de insumos, con muy poca relevancia de la actividad láctea. Esto se debió al peso de una de las cooperativas que tiene una sección de acopio de leche, pero su actividad principal, y muy relevante, ha sido la comercialización de granos.

Sistema de Pagos y Financiamiento en las Cooperativas Tamberas

Visto el grado de diversificación de las cooperativas, y previo a pasar al análisis particularizado de las diferentes actividades, comentaremos un aspecto que parece cruzar transversalmente a todas y refiere a algunas características financieras de la relación asociado-cooperativa.

Dado que en Argentina no ha habido, como en otras partes del mundo, facilidades bancarias crediticias para los productores que les permitiera contar en forma permanente con capital de inversión y de trabajo acorde con la rentabilidad sectorial; y por otra parte, que el costo de la actividad se ha venido incrementando con las altas tasas de inflación y devaluaciones que encarecían los insumos, la financiación se ha convertido en un elemento crítico para los tamberos. Más aún, como ya se mencionó, con los eventos climáticos adversos que hicieron disminuir la producción y la liquidez.

En este escenario, a menudo la disponibilidad de crédito proveniente de proveedores de insumos y de servicios ha significado la diferencia entre seguir produciendo o salir de la actividad, sobre todo para los productores pequeños y medianos, y aquéllos más fuertemente afectados por las adversidades climáticas. Las cooperativas, en esta instancia, han hecho una fuerte contribución mediante diferentes modalidades, incluyendo el otorgamiento de créditos o gestión de los mismos con entidades locales, como mutuales. A continuación detallaremos algunas de las modalidades utilizadas.

a. Servicio de Pagos por Cuenta de Asociados:

Muchas cooperativas habían implementado desde hace tiempo un servicio de gestión de pago a los proveedores de bienes y servicios por cuenta y orden de los asociados. Por el mismo, el Consejo de Administración evaluaba y autorizaba la lista de quienes querían entrar en este sistema. La cooperativa recibía luego las facturas de los vendedores por las compras autorizadas de los asociados, realizaba el

pago, y luego recuperaba el monto cuando el asociado recibía el pago por la leche. Este procedimiento estaba arraigado en el sistema SanCor, ya que todas las compras de artículos y servicios que el asociado adquiría en la cooperativa, como así también de terceros, podían ser debitados desde la administración y remitidos vía correo electrónico a SanCor, quien liquidaba, descontaba y enviaba el cheque a la cooperativa mensualmente, así como los cheques y liquidaciones de los asociados.

Este servicio también se extendía, por ejemplo, a empleados de las plantas de SanCor que retiraban mercaderías de la sección consumo de alguna de las cooperativas, o a terceros autorizados por el consejo de administración por otros servicios.

El sistema de pago por cuenta y orden de los asociados se difundió por considerarse beneficioso, ya que simplificaba la gestión a los productores y proveedores, centralizando la cobranza a través de la cooperativa. Cuando ocurrió la crisis de SanCor a comienzos de 2017, la cadena completa de pagos fue muy afectada.

A partir de allí, y a menudo con el cambio de comprador de la leche, se introdujeron algunas modificaciones, como responsabilizar al asociado de ir a cancelar la deuda con la cooperativa. Y en ciertos casos se encontró que algunas cooperativas gestionaron comenzar con un sistema similar para algunos insumos o servicios con alguno de los nuevos compradores particulares de la leche.

b. Facilidades de Pago

Otra de las características encontradas en la mayoría de las cooperativas lácteas ha sido el otorgamiento de descuentos y facilidades de pago por la compra de los insumos o los servicios prestados a asociados. Por ejemplo, casi todas las cooperativas que ofrecían servicios de maquinaria agrícola, lo hacían con facilidades de pago en cuotas sin interés, opción que se había reducido después del problema con SanCor y de la inflación disparada del último par de años. El acuerdo solía ser pagar un porcentaje inicial como para cubrir costos directos, y el resto en varias cuotas.

También lo tenían las cooperativas que proveían insumos, con modalidades diversas según el insumo de que se tratara. Desde semillas, que podían ser por canje a cosecha, a cuotas o canjes para balanceados, concentrados y otros.

c. Anticipos y Préstamos

Se ha encontrado que algunas cooperativas tamberas reportaban dar adelantos o préstamos puntuales a algunos asociados para cubrir necesidades transitorias o de corto plazo, en forma rápida. Por

ejemplo, asistencia al productor para la compra de vaquillonas preñadas a parir y vacas en producción. Este ha sido un caso en el que la cooperativa coordinaba la compra de 3 tambos completos con un total de 850 vacas y vientres jóvenes al parir por un total de 800 cabezas de raza Holando Argentino distribuidas en más de 25 productores.²⁸

Más formalmente también había entidades con capacidad para otorgar créditos a los asociados con un monto máximo y plazo de devolución estipulado, así como la tasa mensual y otras condiciones.²⁹

d. Acuerdos con Otras Entidades

En forma particular: No menos relevante eran las acciones que la cooperativa realizaba para lograr acuerdos con entidades locales, como las Mutuales, para que se permitieran a asociados cancelar deudas, con el compromiso de la cooperativa de debitar en producción la cuota mensual; o para facilitar el financiamiento para la adquisición de artículos que vendiera la cooperativa.

Para gestiones con entidades públicas: la colaboración de la cooperativa para realizar trámites que demandaba acceder a créditos o beneficios tales como la asistencia a productores por medio de aportes no reintegrables vía PROSAP a través de la JIPL y clúster Quesero de Villa María para inversiones tales como compra de hacienda, instalaciones de ordeño nuevas, remodelaciones, equipos de frío, máquinas de ordeño, inversiones en bienestar animal, tractores, mixers, etc.³⁰

Resumen

Del relevamiento realizado se encontró un total de 90 cooperativas tamberas activas en INAES, y 11 suspendidas pero todas activas en AFIP. El mayor porcentaje se localizaba en la provincia de Córdoba y Santa Fe, reuniendo ambas, por partes iguales, el 76% de ellas, con presencia del resto en Buenos Aires, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Misiones, Salta, San Juan y Santiago del Estero. El número de asociados de las vigentes y activas ascendió a 5.159. Su facturación total superó los 22 mil millones de pesos de diciembre de 2018, con el 34% de ellas teniendo una facturación menor a 20 millones anuales, y otro 34% superando los 100 millones. Las 90 cooperativas registraron en AFIP 130 actividades diferentes, pero del relevamiento de este análisis y en función de las secciones de los balances, se identificaron 12 grupos de actividades. De ellas, el 61% de los ingresos provino de la elaboración

²⁸ Cooperativa Agrícola y Tambera Arroyo Cabral Ltda.

²⁹ Asociación Unión Tamberos C.L. (AUT)

³⁰ Cooperativa Tambera de San Guillermo Ltda.

de lácteos. Si se saca esta sección, los ingresos más relevantes provinieron de la venta de insumos y, con similar importancia, la comercialización de otros productos como granos y hacienda; luego la comercialización de leche cruda, seguida por servicios de maquinaria agrícola, elaboración de alimentos para la nutrición animal, transporte, otros servicios y alquileres, venta de combustible, producciones propias y finalmente consumo.

Común a todas las cooperativas se encontraron diferentes servicios relacionados con los pagos. El denominado pago a terceros por cuenta de asociados, realizado por la cooperativa y descontado al titular con posterioridad; otorgamiento de cuotas y descuentos en los servicios que ofrecía; anticipos y préstamos según necesidades puntuales o modalidad de trabajo; y gestiones con otras entidades para canalizar o lograr financiamientos varios.

CAPITULO 3

COOPERATIVAS EN LA COMERCIALIZACION DE LECHE CRUDA/INTERMEDIACION³¹

Del total de doce grupos de actividades que se observó realizaban las cooperativas tamberas (las que hemos sistematizado y expuesto en el capítulo anterior), las más tradicionales y que fundamentaron su origen fueron las de comercialización de la leche cruda y su industrialización. En este capítulo se analizará la situación de las cooperativas relacionadas con la primera de ellas.

Tradicionalmente las cooperativas tamberas tuvieron como principal objetivo la comercialización de la leche de sus asociados. Como se mencionó en el capítulo anterior, en las cooperativas federadas la modalidad fue la de recolección y entrega a la cooperativa de segundo grado para su industrialización, y la cooperativa obtenía una compensación por su servicio. Originalmente la cooperativa local también se encargaba de todas las funciones logísticas y administrativas de pago al productor. Ello cambió posteriormente, cuando SanCor se convirtió en cooperativa de primer grado. La transacción fue directa entre la industria y el asociado, por lo que la cooperativa no tuvo más esa retribución por su intervención.

Otro punto ya mencionado en un capítulo anterior es que, en la crisis de 2017, hubo asociados de algunas cooperativas que en su totalidad le siguieron entregando a SanCor; en otras hubo algunos asociados que cambiaron de comprador, pero como la cooperativa tenía en sus estatutos la obligatoriedad de entrega del 100%, hubo expulsiones de asociados y cooperativas; también hubo casos en que todos los asociados y la cooperativa optaron por dejar de entregar a SanCor. Con posterioridad, en 2019, SanCor aceptó que parte de la producción se colocara con otros compradores, como ya se mencionó.

Con historia más antigua o más reciente, el resultado fue que creció el número de cooperativas independientes que, si bien no se constituyeron como *pooles* o consignatarias, intervinieron de diferentes maneras en la comercialización de la leche cruda, colaborando en la búsqueda del comprador y en algunos casos también en la negociación del paquete, aunque la transacción formal final fuera entre industria y productor. Muchas de estas cooperativas presentaron en sus estados

³¹ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

contables una sección con ingresos provenientes de esa actividad. Se encontraron conceptos tales como “Intermediación”, “Leche”, “Leche Entera”, “Producción Láctea”, “Lácteos”, “Producción Intermediada”, “Servicios Cooperativos”.

En las cooperativas independientes tradicionales coexistieron muy pocas que comercializaron el paquete a terceros, ya que la mayor parte de ellas encararon directamente la industrialización como cooperativas de primer grado.

En esta sección se considerarán las cooperativas relacionadas con la comercialización de leche cruda, exceptuándose todas aquéllas que hacían elaboración, las que se analizarán en el capítulo siguiente.

Localización

Del relevamiento de balances de cooperativas tamberas, sin incluir las que industrializaron leche, se detectó que un total de 33 entidades (46% de la muestra) han reportado percibir ingresos relacionados con la comercialización de leche cruda de los asociados.

Por provincia, las cooperativas que incluyeron secciones por esta actividad (sin incluir la industria) fueron mayoría en Santa Fe, con el 61%, seguida por Córdoba con el 30%, Buenos Aires con 6% y Entre Ríos con el 3% (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Localización de las Cooperativas por Provincia

Provincia	Cantidad Coops	%
Buenos Aires	2	6%
Córdoba	10	30%
Entre Ríos	1	3%
Santa Fe	20	61%
Total	33	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Importancia de la Actividad de Intermediación en el Sector de Cooperativas Tamberas

En el total sectorial, como se vio en el Capítulo 2, el ingreso percibido por las cooperativas por esta sección Leche Cruda ascendió a 1.067,7 millones de pesos de diciembre 2018, lo que ha representado el 4,8% del total de 22.258 millones de pesos (Tabla 3.2); esa participación ascendería al 14% si excluimos a los ingresos de las cooperativas de industrialización.

Los ingresos totales de las cooperativas con actividades del Grupo G1 ascendieron a 4.070,3 millones y, los ingresos por comercialización de leche representaron el 26% de dichos de ingresos totales de las cooperativas con actividad en el grupo.

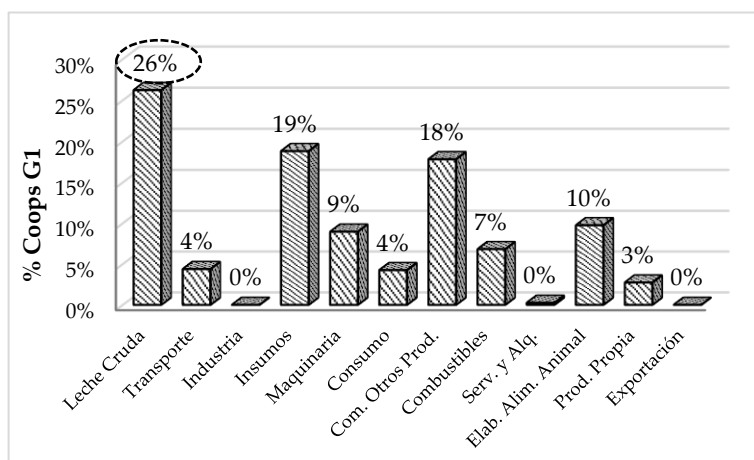
Tabla 3.2. Ingresos por Intermediación sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo (G1)

	Ingresos por Intermediación de Leche	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	1.067,7 (4,8%)	22.258,1 (100%)
Sobre Total del G1	1.067,7 (26%)	4.070,3 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Dentro de este grupo de 33 cooperativas, el ingreso de \$ 1.067,7 millones por comercialización de leche cruda (G1) representó el 26% del total de ingresos grupal, el 19% a la comercialización de insumos (G4), y el 18 % a la comercialización de otros productos (G7). En cuarto lugar, con el 10%, el de producción de alimento para el ganado (G10); y el resto de las actividades (Figura 3.1).

Figura 3.1. Porcentaje de Ingresos por Actividades del Grupo Leche Cruda (G1)



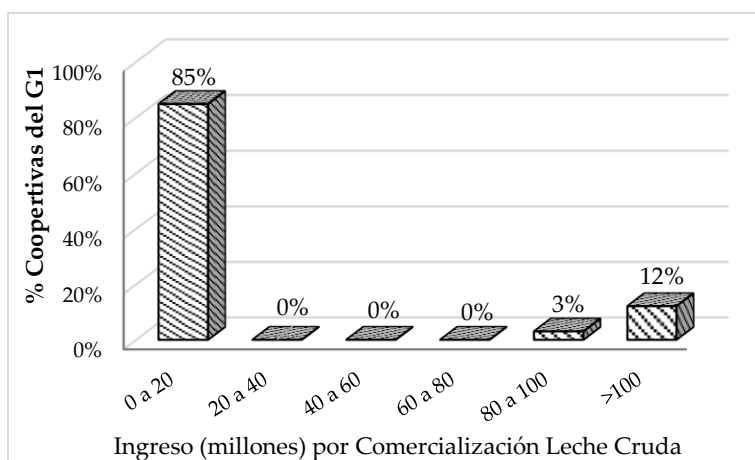
Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Dentro de este grupo (G1), solamente ocho (8) de las cooperativas reportaron la comercialización de leche como la sección generadora de los mayores ingresos. Como veremos luego, las modalidades de intervención fueron diferentes, lo que tuvo que ver con los montos de ingresos generados.

Variabilidad de Ingresos dentro del Grupo de Comercialización

En la Figura 3.2 se puede observar la distribución de las cooperativas según el ingreso por comercialización de leche cruda.

Figura 3.2 Porcentaje de Cooperativas según Ingresos por Comercialización de Leche Cruda



Fuente: elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances

Como se aprecia en la Figura 3.2, la variabilidad de ingresos entre cooperativas fue muy grande, y muy polarizada. El 85% de las cooperativas reportó un ingreso por esta sección menor a 20 millones de pesos por año, mientras que el 12% superó los 100 millones.³²

Explorando un poco más a las cooperativas cuyo ingreso se encuentra en el intervalo de menos de 20 millones de pesos, vemos que más de un tercio recibieron menos de \$500.000 por año por esta

³² Como referencia, el precio promedio nacional pagado por la leche cruda al productor en diciembre de 2018 ascendía a \$ 9,28 el litro. <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/13102090-precio-al-productor-siglea-diciembre-2018#:~:text=Precio%20al%20Productor%3a%20IGLeA%20%2D%20diciembre%202018%2014%2F1%2F,%2C28%2Flitro%20de%20leche>. El valor de cambio 1 U\$S= \$ 37,50 para la compra y \$ 39,30 para la venta en el Banco de la Nación Argentina.

actividad (Tabla 3.3). Y en el conjunto de los tres primeros, el 86 % del grupo recibió menos de 5 millones de pesos.

Tabla 3.3. Cantidad de Cooperativas por Ingreso Comercialización Leche Cruda.

Ingresos (miles\$)	Número de Cooperativas	%
0-500	10	36%
500-1.000	4	14%
1.000-5.000	10	36%
5.000-10.000	2	7%
10.000-15.000	2	7%
15.000-20.000	0	0%
Total	28	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances

Ingresos por Provincias

Por provincia, del total de ingresos sectoriales relacionados con la comercialización de leche cruda, el 68 % correspondió a cooperativas de Santa Fe, el 15% a Buenos Aires, el 16% a Córdoba y el 1 % a Entre Ríos (Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Facturación Sección Leche Cruda por Provincia

Provincia	Monto Facturación Leche Cruda	%
Buenos Aires	161.159.872	15%
Córdoba	166.853.824	16%
Entre Ríos	9.699.179	1%
Santa Fe	730.070.272	68%
Totales	1.067.783.147	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances

No obstante, las modalidades en las que las cooperativas intervinieron difirieron mucho entre sí, con unas pocas de ellas asimilando la función de comercialización a las tradicionales, mientras que otras solamente en el rol de negociadora del total o parte del paquete de leche de los asociados. Procederemos a especificar un poco más las mismas.

Modalidades de Intervención

Reglamentariamente, las cooperativas que actúan como agentes en la comercialización de leche cruda deben cumplir con ciertas normas, incluyendo su inscripción en el denominado Registro Único de Operadores de la Cadena Agroalimentaria (RUCA)³³ del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. El mismo corresponde a toda persona física o jurídica que comercialice leche cruda por cuenta y orden de terceros. En este rol, según la reglamentación, las cooperativas se han registrado como pool de leche cruda o consignataria.

En noviembre de 2017 la Administración Federal de Impuestos (AFIP) estableció un sistema de liquidación de la leche obligatorio que alcanzó a estas categorías. Las mismas tuvieron que hacer adecuaciones administrativas para la carga y envío de la información requerida, lo que implicó nuevas tareas y responsabilidades.

Tabla 3.5. Registro RUCA de Cooperativas con Pool de Leche

	Nombre	Localización
1	"Tamberos Unidos" de Charlone Coop. Tampera Ltda.	Charlone, Buenos Aires
2	Sociedad Coop. de Tamberos Huanchilla Ltda.	Huanchilla, Córdoba
3	Coop. de Tamberos "La Nueva del Oeste" Ltda.	La Tordilla, Córdoba
4	Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda.	Frank, Santa Fe
5	Coop. Ltda. de Tamberos "Carlos María Rivero Haedo"	Ataliva, Santa Fe
6	Coop. Ltda. de Tamberos "El Molino"	Esperanza, Santa Fe
7	Coop. Ltda. de Tamberos "La Humbertina"	Humberto Primero, Santa Fe
8	Coop. Agropecuaria La Paz Ltda	La Paz, Entre Ríos

Fuente: RUCA 2019. <https://ruca.agroindustria.gob.ar/padron/>

a) Pool de Leche

Según lo define el sistema, se entiende como pool de leche cruda a quien adquiera leche cruda para su posterior venta y/o industrialización. En el Registro RUCA aparecían 8 cooperativas con

³³ Establecido por Resolución MAGYP No. 21/2017 y sus modificatorias y complementarias. www.servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/272124/res21-1.pdf

esta categoría,³⁴ que comercializaron en el período 253,6 millones de litros.

La Cooperativa “Tamberos Unidos” de Charlone está ubicada en esa localidad de la provincia de Buenos Aires, donde se localizaba también una de las plantas de producción de queso de SanCor cerrada en 2017 y vendida luego. La cooperativa contaba con 45 asociados, en 2018 continuaba asociada a SanCor, a la que entregaba la totalidad de la producción. Serios problemas de inundaciones habían obligado a cierres temporarios de tambos, y baja en la producción del resto, que ascendió a 17,6 millones de litros de leche en 2018, bastante por debajo de los casi 27 millones de litros del período anterior. La cooperativa recibía un porcentaje sobre el precio cobrado a SanCor, variando con la evolución del precio del litro de leche. La sección Leche era la que más facturación tenía, pero contaba con importante servicio de transporte, de maquinaria agrícola, molino forrajero, servicio de maquinaria y distribución de combustible.

La Sociedad Cooperativa de Tamberos Huanchilla Ltda. está ubicada en la localidad de ese nombre en la provincia de Córdoba. En 2018 comercializó 46,9 millones de litros de leche a la industria, con 29 asociados activos. Tenía además venta de insumos, una planta de producción de aceite y *expeller* de soja, servicio de maquinaria para ensilado de forrajes y otros. De particular interés para este relevamiento fue el nuevo emprendimiento que inició en 2017. Se trata de la conformación de una sociedad comercial controlada, COTAHUA S.A, para elaborar quesos en la ex planta de SanCor de Coronel Moldes. Con el aporte de 5,4 millones de pesos como subsidio del Gobierno de Córdoba, y negociaciones varias, inició en febrero de 2018 la producción.

La Cooperativa de Tamberos “La Nueva del Oeste” Ltda. se ubica en la localidad de La Tordilla, provincia de Córdoba. Con 34 asociados, realizaba la recolección de leche y negociaba su venta con diferentes empresas comerciales y cooperativas. Los volúmenes oscilaron en los 45 millones de litros anuales. Además, realizó la elaboración de leche en polvo y queso a fason. Tenía una sección consumo en la que vendía productos lácteos. Facturaba a sus asociados.

La Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT) se localiza en Franck, provincia de Santa Fe. Con 280 asociados, comercializó bajo la figura de Unión Solidaria, un total de 35,1 millones de litros de leche

³⁴ La Cooperativa Agrícola Tampera de James Craik Ltda. también está registrada como pool de leche, pero al ser al mismo tiempo elaboradora de productos lácteos, para este estudio se la incluyó en ese grupo.

proveniente de 58 tambos y 54 asociados a seis empresas de la región. Ha sido muy fuerte en la venta de insumos varios, tenía una planta de alimentos balanceados, producción de semilla de alfalfa, acopio de cereales y oleaginosas, cría y hotelería de vaquillonas. A través de Milkaut del NOA S.A., de su propiedad con otro asociado, tenía producción agrícola y un tambo con 564 vacas en ordeño en la provincia de Catamarca.

La Cooperativa Ltda. de Tamberos "Carlos María Rivero Haedo" se ubica en la localidad de Ataliva, provincia de Santa Fe. Contaba con 29 asociados, y comercializó en el ejercicio un total de 29,1 millones de litros a varias industrias. Ofrecía servicios varios de maquinaria agrícola, venta de insumos agropecuarios y de veterinaria. Mantenía también una planta de gas oil con tarjetas magnéticas las 24 horas. Dos aspectos interesantes encontrados fueron el servicio de balanza electrónica para las necesidades de sus asociados, y la oficina de SENASA, para facilitar los trámites correspondientes.

La Cooperativa Ltda. de Tamberos "El Molino" se localiza en Esperanza, provincia de Santa Fe. Con 77 asociados, en el ejercicio 2017-2018 comercializó 37,6 millones de litros de leche a diferentes compradores, tanto particulares como cooperativas. Como la sección insumos era deficitaria, fue tercerizada.

La Cooperativa Ltda. de Tamberos "La Humbertina" se sitúa en la localidad de Humberto Primero, provincia de Santa Fe. Con 83 asociados, comercializó 41,1 millones de litros de leche a tres empresas particulares. Mantenía el servicio de recolección de leche, una planta de alimentos balanceados, acopio de granos, venta de insumos, autoservicio, servicio de maquinaria agrícola, venta de combustible y productos veterinarios y otros servicios.

La Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda. se localiza en la localidad de ese nombre, en la provincia de Entre Ríos. Era esencialmente comercializadora de granos, superando las 100 mil toneladas, con 130 asociados. Tenía además producción de alimento balanceado, semillero, laboratorio de análisis de semillas, distribución de combustibles y lubricantes, sección hacienda y frigorífico así como dos almacenes. El acopio de leche fue un proyecto que apuntó a sostener la actividad de los pocos tamberos que quedaron en la región. Se complementó con un acuerdo para la elaboración de la leche con la Cooperativa CEPAL, con alrededor de 1,3 millones de litros anuales.

b) Consignatarias

Por consignataria se entiende a aquella cooperativa que vende por cuenta y orden de los asociados. En el registro RUCA aparecía solamente una cooperativa, localizada en la provincia de Santa Fe.

Tabla 3.6. Cooperativa Consignataria de Leche Cruda

Nombre	Localización
Cooperativa de Tamberos Ceres Ltda.	Ceres, Santa Fe

Fuente: RUCA 2019. <https://ruca.agroindustria.gob.ar/padron/>

La *Cooperativa de Tamberos Ceres Ltda.* está ubicada en la localidad de ese nombre, en la provincia de Santa Fe. En 2018 comercializó 9,4 millones de litros de leche a una firma particular. Con 25 asociados, tenía servicio de recolección de leche, venta de insumos y mini-despacho, además de otros servicios.

En síntesis, si nos atenemos estrictamente al concepto de cooperativa de tamberos tradicionales que comercializaban leche de los asociados, ya sea como venta de pools o consignatarios, en estas categorías contabilizaríamos 9 cooperativas en el país, que en 2018 comercializaron 263 millones de litros de leche.

c) Otras Situaciones

El total de leche que los asociados de las 33 cooperativas manejaron en 2018, según el relevamiento, ascendió a 753,8 millones de litros, que sobre los 10.527 millones producidos en el país, representaría el 7,2%.

De ellas, 263 millones correspondieron a las 9 cooperativas previamente mencionadas (35%), lo que dejaba para las restantes 24 un total de 490 millones de litros (65%). Sin embargo, las situaciones difieren en el sentido de que su participación no ha sido asumiendo la responsabilidad como compradora o comisionista, sino con otros roles.

Como se mencionó previamente, de la lectura de los balances surgió que se incluyeron secciones con ingresos bajo conceptos tales como "Intermediación", "Leche", "Leche Entera", "Producción Láctea", "Lácteos", "Producción Intermediada", "Servicios Cooperativos". De ellas, 13 continuaban asociadas a SanCor y el resto independientes.

Muchos de esos ingresos provinieron de los asociados como una contribución por el "costo administrativo", "compensación por gestión" o conceptos similares, en esencia para el mantenimiento de la

cooperativa. Lo establecía el Consejo de Administración, con diferentes criterios aplicados según las cooperativas, y su involucramiento o no en la negociación. Se mencionaron por ejemplo, aportes de un monto fijo, como \$500 por tambor; o por litro de leche, como de \$0,50. También porcentuales, como el 0,01% del total entregado, o más altos por litro, pero cubriendo algún tipo de servicios o impuesto al cheque.

Estas diferentes situaciones y el dispar ingreso percibido por la cooperativa se puede apreciar en parte si se analiza el monto del ingreso seccional por Leche en promedio por Asociado. En la Tabla 3.7 se observa que el 21% de las cooperativas que incluyeron una sección con ingresos por leche, reportaron hasta \$ 10.000 por asociado por el año contable; el 12% de las cooperativas entre \$10 y \$20.000 pesos por asociado, y el 15% entre \$20 y \$50.000. O sea que el 48,5% incluyó menos de \$ 50.000 por asociado por año por la sección “Leche”.

Tabla 3.7. Frecuencia de Cooperativas según Ingreso Anual por Leche por Asociado

Ingreso Anual Por Leche por Asociado Pesos dic 2018	Cantidad de Cooperativas	%
0-10.000	7	21%
10.001-20.000	4	12%
20.001-50.000	5	15%
50.001-100.000	9	27%
100.001-1.000.000	3	9%
1.000.001-3.000.000	1	3%
Más de 3.000.000	4	12%
Totales	33	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances

El ingreso por asociado del primer grupo, por ejemplo, podría interpretarse, en primer instancia, como que comercializaban muy poca leche, pero resultaría demasiado poca para los estándares de la región lechera; en segundo lugar, que había muchos asociados inactivos que, tal vez, no entregaran leche y bajarán el promedio; si bien esto podría ocurrir en algunas cooperativas, se cree que no al punto de bajar tanto el ingreso promedio; y por último, que el ingreso efectivamente fue bajo porque estaban contabilizando un tipo de “compensaciones administrativas” y no la facturación o las comisiones de mercado por litro.

Contrariamente, cinco (5) de las cooperativas (15%) en los dos intervalos más altos, informaron más de 1 millón de pesos anuales por asociado por la comercialización de la leche, lo que hace suponer una fuerte concentración en esta actividad.

Resumen

En las funciones de comercialización de leche cruda de las cooperativas tambeiras (G1) existían, por un lado, ocho pooles y una consignataria, que manejaron 263 millones de litros de leche anuales, es decir, el 35% de todas las cooperativas tambeiras y el 2,5% de la producción anual del país. Por el otro, un total de 24 cooperativas, con asociados produciendo alrededor de 490 millones de litros, 4,7% del total del país, que reportaron ingresos relacionados con la producción de leche de los asociados pero por otros conceptos, como contribución a la negociación y aportes por compensación de gestión o por gastos administrativos. En conjunto representaron el 7,2% del total de leche del país. Los ingresos del grupo G1 superaron los mil millones de pesos de diciembre de 2018, representando el 5% sectorial (14% sin considerar a la industria), y dentro del mismo, el 26% correspondió a leche cruda.

CAPITULO 4

COOPERATIVAS INDUSTRIALIZADORAS DE LECHE VACUNA³⁵

Dentro del grupo de cooperativas que en 2018 industrializaban leche encontramos: a) cooperativas lecheras tradicionales, formadas por productores que buscaron agregar valor a su producción tanto en la región pampeana como extra-pampeana; y b) cooperativas de trabajo, que se han incorporado en las dos últimas décadas, las que se comentarán en una sección posterior.

Cooperativas Industriales de Productores Lecheros

A finales de 2018 se registraron un total de 17 cooperativas activas de productores que industrializaban leche de vaca y lo venían haciendo desde hacía varios años, a las que llamaremos “tradicionales” (Mapa 4.1). El total de leche que elaboraron las “tradicionales” se contabilizó en 778,1 millones de litros, que representó el 7% sobre la producción total del país de 10.527 millones de litros.

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), en el ranking de 51 empresas lácteas elaboradoras,³⁶ las cinco cooperativas que aparecían tenían una participación del 5,8% en la producción nacional, y eran:

- ✓ SanCor CUL, en el cuarto (4to) lugar con 1,1 millones de litros diarios y una participación del 3,2%;
- ✓ Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda. en el décimo cuarto (14to) lugar con 495.000 litros diarios y el 1,5% de participación;
- ✓ La Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral con 210.000 litros diarios, ocupando el lugar vigésimo sexto (26to), y 0,6% de participación de mercado;
- ✓ La Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA) en el cuadragésimo primer lugar (41ro) con 108.000 litros diarios y 0,3% de participación;

³⁵ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

³⁶ www.ocla.org.ar/contents/news/details/12780772-ranking-de-las-principales-industrias-lactea-s-de-argentina-todoagro. Datos para la 1era quincena de octubre 2018.

✓ y la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer en el cuadragésimo octavo lugar (48vo) con 80,000 litros diarios y 0,2% de participación. Sobre las cooperativas de trabajo se trabajará en una sección posterior.

Mapa 4.1. Cooperativas de Productores “Tradicionales” Activas en la Industrialización



Referencias:

- | | |
|--|---|
| 1. Coop. Agropecuaria Tambara “La Rural” Ltda. | 9. Coop. Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda. |
| 2. Coop. Salteña de Tamberos Ltda. | 10. “San Isidro” Coop. Agropecuaria Ltda. |
| 3. Coop. Agropecuaria, Forestal, de Consumo, Provisión y Servicios “La Rosa” Ltda. | 11. Coop. Lechera “El Fortín” Ltda. |
| 4. Coop. de Provisión, Transformación y Comercialización de Productos Lácteos “La Bandeñita” Ltda. | 12. Coop. Agrícola-Tambara Arroyo Cabral |
| 5. Coop. Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda “Campo Unido” Ltda. | 13. Coop. Agrícola Tambara de James Craik Ltda. |
| 6. SanCor CUL | 14. Coop. Tambara “Las Cuatro Esquinas” de Villa María Ltda. |
| 7. Coop. Entrerriana de Productores Agrarios del Departamento La Paz Ltda. | 15. Coop. de Tamberos de la Zona de Rosario |
| 8. Manfrey Coop. de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda. | 16. Coop. de Tamberos Unidos Ltda. de Larroude |
| | 17. Coop. de Productores de Tambo, Granja y Consumo de Castelli Ltda. |

Fuente: elaboración propia

Además de las 17 cooperativas elaboradoras tradicionales vigentes y activas, citamos el caso de cuatro cooperativas que han dejado la actividad industrial muy recientemente, aunque en 2018 continuaban con su matrícula. También se encontraron otras cuatro cooperativas activas de más reciente creación o que están incorporando la elaboración de leche como actividad adicional, en áreas que no habían sido lecheras, como en la Nueva Cuenca Lechera de la provincia de Misiones, sobre las que se trabajará en una sección posterior.

Conformación del Grupo Industrializador Cooperativo Tradicional (G3)

La conformación y características de las cooperativas tradicionales de industrialización de leche vacuna es muy heterogénea, y ha tenido muchísimos cambios en las últimas dos décadas. Para comenzar, debemos mencionar la diferencia que se puede encontrar por tamaño. Así, se encontraron tres cooperativas que para el período 2018 han superado los 150 mil litros diarios de elaboración y, por otro lado, siete cooperativas de hasta de 10.000 mil litros diarios (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Cooperativas Tamberas que Industrializaban Leche de Vaca según Litros Procesados en 2018

Recepción Diaria de Leche	Localización
<i>Más de 150.000 litros diarios</i>	
1. SanCor CUL*	Sunchales, Santa Fe
2. Manfrey Coop. de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda.*	Freyre, Córdoba
3. Coop. Agrícola-Tambera Arroyo Cabral*	Arroyo Cabral, Córdoba
<i>Entre 50.001-150.000 litros diarios</i>	
4. Coop. Salteña de Tamberos Ltda.*	Salta, Salta
5. Coop. de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR)*	Rosario, Santa Fe
<i>Entre 10-50.000 litros diarios</i>	
6. Coop. Agrícola Tambera de James Craik Ltda.**	James Craik, Córdoba
7. Coop. de Productores de Tambo, Granja y Consumo de Castelli Ltda.	Castelli, Buenos Aires
8. "San Isidro" Coop. Agropecuaria Ltda.	Alicia, Córdoba
9. Coop. Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda "Campo Unido" Ltda. (COCAU)	Hernandarias, Entre Ríos
10. Coop. Agropecuaria, Forestal, de Consumo,	Pampa de los Guanacos,

Recepción Diaria de Leche	Localización
Provisión y Servicios "La Rosa" Ltda.	Sgo. del Estero
Hasta 10.000 litros diarios	
11. Coop. de Tamberos Unidos Ltda. de Larroudé	Larroudé, La Pampa
12. Coop. Lechera El Fortín Ltda.	El Fortín, Córdoba
13. Coop. Entrerriana de Productores Agrarios del Departamento La Paz Ltda. (CEPAL)*	San Gustavo, Entre Ríos
14. Coop. Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda. (CAPYC)*	Devoto, Córdoba
15. Coop. de Provisión, Transformación y Comercialización de Productos Lácteos "La Bandeñita" Ltda.	Formosa, Formosa
16. Coop. Tambera "Las Cuatro Esquinas" de Villa María Ltda.	Villa María, Córdoba
17. Cooperativa Agropecuaria Tambera "La Rural" Ltda.**	Caucete, San Juan

Notas: Se dispone balances de *2018, **2017

Si bien en 2018 se venía arrastrando el problema de la disminución de producción de leche por inundaciones y se produjo en este mismo año un período veraniego de intensa sequía en las zonas más productoras, la mayoría de las cooperativas mencionadas tenían mayor capacidad instalada. Por lo tanto, era posible incrementar la elaboración en la medida en que se consiguiera mayor cantidad de materia prima. El potencial productivo ha superado ampliamente la recepción de leche en los últimos años, y ha llevado a situaciones críticas que aún no se han superado.

Breve Mención a sus Características³⁷

1. *SanCor CUL*. Ha sido históricamente la mayor industria cooperativa láctea del país, con su planta inicial en la localidad de Sunchales, provincia de Santa Fe. Tuvo, en la década pasada, una elaboración de 4 millones de litros de leche diarios en ocho plantas industriales con un plantel que llegó a los 4.800 empleados. Sus productos, con variadas marcas, fueron reconocidos por su calidad, con amplia aceptación en los mercados. Ha sido la mayor exportadora de lácteos del país, con oficinas en algunos países

³⁷ Se sugiere a quien le interese la parte industrial cooperativa, la lectura del libro *Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia, Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio*, en el que se describen algunas características de las mayores cooperativas industriales lácteas del país. Se puede encontrar en el sitio www.fce.unl.edu.ar/iecal/publicaciones.

extranjeros.

En cuanto a su diversificación, SanCor creó varias sociedades comerciales controladas que vendían insumos y ofrecían servicios varios. En su balance consolidado, se incluyeron los resultados de esas empresas controladas.³⁸

2. *La Cooperativa Manfredy* se encuentra localizada en Freyre, provincia de Córdoba, con 235 socios, y 500 empleados. Según sus datos, elaboró 144,4 millones de litros de leche en 2018, con 2 millones de litros de leche larga vida por mes y más de 100 productos comercializados. El 48 % de la leche acopiada se destinó a leche en polvo, 18% quesos, 11% leche fluida, 14% yogur, 3% dulce de leche, 2% crema y resto leche UAT. Tenía 8 centros de distribución en el país y exportaron el equivalente a 1,5 millones de litros a 10 países. Como apoyo a sus productores proveía insumos, servicios de maquinaria agrícola, y varios más.
3. *La Cooperativa Agrícola Ganadera Arroyo Cabral Ltda.*, en términos de volúmenes de leche elaborada, fue la tercera cooperativa láctea de productores más grande del país. Se encuentra localizada en la localidad del mismo nombre en la provincia de Córdoba. Tenía una industrialización de 230.000 litros diarios, y una estrategia declarada de crecimiento para llegar a los 300.000 litros diarios. No obstante este desarrollo, la cooperativa ha tenido como actividades relevantes el acopio de granos y oleaginosas, así como la producción, comercialización y exportación de maní. También la provisión de combustibles y supermercado.
4. *La Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA)*, ubicada en esa ciudad, fue formada por tamberos del Valle de Lerma en 1960. Con 29 asociados, elaboraba algo más de 97 mil litros mensuales. Tenía una producción diversificada en quesos, ricota, dulce de leche, yogures, crema y leches en sachet que colocaba mayormente en la ciudad y región. Como apoyo a la producción primaria tenía un departamento de insumos y servicios técnicos con guardias pasivas para el mantenimiento de los equipos de frío y las máquinas de ordeñar. También un mini-despacho para el público en general en

³⁸ Muy relevante para este tipo de análisis sectorial es destacar que en forma indirecta el alcance del sector cooperativo en relación a otros servicios supera las cifras citadas. Esto refiere en particular al caso de los servicios ofrecidos por las sociedades comerciales que tiene SanCor, que entran en los estados contables consolidados con sus resultados finales. A los efectos de este trabajo no se entrará a describir las actividades de sus sociedades comerciales controladas: AproAgro S.A. (distribución de insumos agropecuarios) - EL Homero S.C., SanCor Do Brasil Produtos Alimentícios Ltda., SanCor *Dairy Corporation* (EE.UU.), Integral Insumos S.C., Establecimientos Lácteos San Marco S.A., Crear Agropecuaria S.C.

el que sólo vendían sus productos.

5. *La Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR)*, localizada en la ciudad de ese nombre. Creada por productores tamberos de la zona, su marca fue reconocida por la excelencia de sus productos. Había realizado un acuerdo con SanCor, viéndose muy afectada por la situación de esta última.³⁹
6. *Cooperativa Agrícola Tampera de James Craik Ltda.*, localizada en la localidad del mismo nombre, en la provincia de Córdoba, recibía leche de 40 tambos.⁴⁰ Producía varios tipos de quesos de propia marca “El Craikense” muy reconocidos en la región, además de manteca, leche entera, descremada, y suero en polvo. Tenía además una sección autoservicio y otra de venta de combustibles, lubricantes, servicompras y Anexos. Sembraba soja-trigo y hacía cría de vaquillonas y producción de leche propia. Ha venido disminuyendo sus actividades en los últimos años para concentrarse en la elaboración.⁴¹
7. *Cooperativa de Productores de Tambo, Granja y Consumo de Castelli Ltda.*, ubicada en esa localidad de la provincia de Buenos Aires. Era la única cooperativa de tamberos-industriales que quedó en la provincia. El 80 % de la leche recibida se destinaba a quesos, de los cuales el 60% era de pasta dura. Con 40 empleados, su producción se había venido reduciendo desde 2015.
8. *“San Isidro” Cooperativa Agropecuaria Ltda.*, ubicada en la localidad de Alicia, provincia de Córdoba. Con su planta en el Paraje La Tigra, producía quesos de pasta blanda, dura, semidura y crema con la marca “San Isidro”. Los retiros de quesos en la planta de los compradores se dificultaban en días de lluvia por falta de acceso pavimentado.
9. *Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda “Campo Unido” Ltda. (COCAU)*. Ubicada en el distrito de ese nombre producía quesos con la leche que aportaban productores de la región. Generó un Fondo Rotatorio en donde comenzaron trabajando 23 pequeños y medianos productores asociados que vivían en el campo, con una alta incidencia de mano de obra familiar en sus explotaciones y con alta diversificación en su oferta productiva.

³⁹ Una descripción de la entidad puede verse en el Cap. 9 del libro *Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia, Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio*, www.fce.unl.edu.ar/iecal/publicaciones

⁴⁰ www.fecofe.com/noticia-ampliada.asp?nid=249

⁴¹ Datos de 2017.

10. *La Cooperativa Agropecuaria, Forestal, de Consumo y Servicios "La Rosa" Ltda.*, está ubicada en la zona de Pampa de los Guanacos, Santiago del Estero. Pertenecía a una colonia menonita con producción de leche con la que elaboraba quesos artesanales de varios tipos y mozzarella, que vendían en la ciudad de Santiago y en otras provincias, como Tucumán, Chaco y Buenos Aires. Un desprendimiento de la misma colectividad ha creado otra cooperativa cerca de Colonia Las Delicias, la cual estaba en proceso de registro en INAES.
11. *Cooperativa de Tamberos Unidos Ltda. de Larroudé* está ubicada en la localidad de ese nombre, en la provincia de La Pampa. Producía quesos que vendía a través de franquicias en varias localidades. Además, tenía producción de cerdos.
12. *Cooperativa Lechera "El Fortín" Ltda.*, ubicada en la localidad del mismo nombre, provincia de Córdoba. Contaba con 11 productores que entregaban la leche a su planta elaboradora, con un total de 7 empleados en la misma y un administrativo.
13. *Cooperativa Entrerriana de Productores Agrarios del Departamento La Paz Ltda. (CEPAL)*, ubicada en zona rural del distrito de San Gustavo, provincia de Entre Ríos. La cooperativa elaboraba productos lácteos mediante un convenio con la Cooperativa Agropecuaria La Paz (CALP), que acopiaba leche de algunos de sus tamberos asociados. La producción la comercializaba la CALP en sus almacenes de campo y con clientes de la región.
14. *Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda. (CAPYC)*, ubicada en Devoto, provincia de Córdoba. Creada en 1998, tenía como principal actividad la fabricación de envases plásticos, de productos lácteos y ventas al por mayor de mercaderías. Produjo dulce de leche que vendió en el mercado interno en CABA, Mendoza y San Juan; y exportó a Chile y Paraguay. Complementaba su actividad con servicio de transporte, mantenimiento y reparación de maquinarias propias y de empresas asociadas y otros. Además del dulce de leche, exportaba productos de los asociados como maní, miel, arroz, poroto, garbanzos y semilla de chía.
15. *Cooperativa de Provisión, Transformación y Comercialización de Productos Lácteos "La Bandeñita" Ltda.* Con domicilio anterior en Leandro Alem, provincia de Buenos Aires, se detectó un cambio en los nuevos padrones de INAES después del re-empadronamiento de 2018. El nuevo domicilio es Formosa, con actividad principal la

producción de quesos.⁴²

16. *Cooperativa Tambera “Las Cuatro Esquinas” de Villa María Ltda.* Ubicada en esa ciudad de la provincia de Córdoba, fue creada en 1946. Producía varios tipos de quesos con la marca “Las Cuatro Esquinas”. La cooperativa había puesto un local de venta de sus productos en la zona comercial de la ciudad.
17. *La Cooperativa Agropecuaria Tambera “La Rural”*, está ubicada en el distrito de Caucete, en la provincia de San Juan. Su principal actividad era la preparación diaria de la leche chocolatada que se distribuía en escuelas de la ciudad y alrededores. Además, producían quesos con la leche excedente de algunos de los asociados que vendían en el mercado local.

Últimas Cooperativas que Dejaron la Actividad

Además de las cooperativas vigentes y activas mencionadas, hubo cambios muy recientes en otras que dejaron de estar activas, por lo que no se incluyeron en el listado anterior, pero que sin embargo, resulta interesante particularizarlas.

1. *la Cooperativa Tambera Agropecuaria “Charles Gide” Ltda.*, en el distrito de Arroyo Algodón, provincia de Córdoba, dejó de elaborar lácteos por cuenta propia y alquiló las instalaciones a un elaborador privado.
2. Similar situación correspondió a la *“Nueva” Cooperativa Agropecuaria Limitada de Jacinto Aráuz* localidad de la provincia de La Pampa. En este caso se hizo cargo la *Cooperativa “La Emancipación” Ltda.*, de Darregueira, provincia de Buenos Aires, una entidad de larga trayectoria en la región como acopiadora de granos, y en la provisión de insumos agropecuarios que ahora anexó la actividad láctea desde enero de 2019.
3. Cierre de las actividades industriales de la *Cooperativa La Litiniense*, en la localidad de San Antonio de Litín, provincia de Córdoba.
4. Asimismo, la *Sociedad Cooperativa Cremera Ltda. de La Penca*, en la localidad de ese nombre, provincia de Santa Fe, que ha dejado sus actividades y está en proceso de pago de deudas y cierre.
5. Por último, la *Cooperativa Tambera de Gualguaychú*, que dejó sus actividades industriales en 2018, aunque sigue vigente en INAES.⁴³

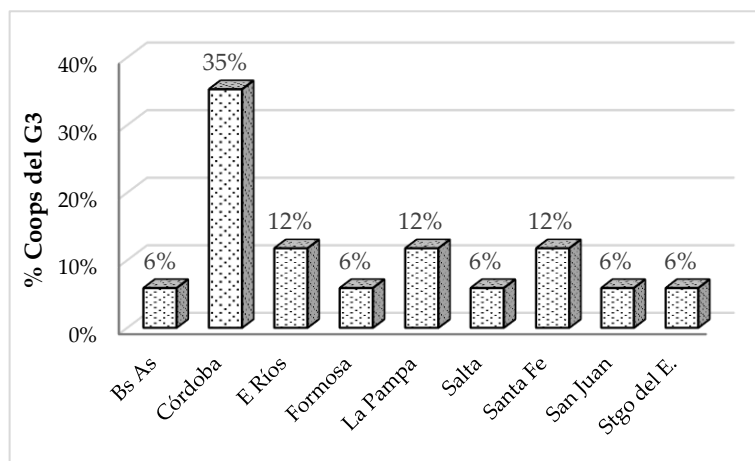
⁴² No se pudo localizar a ningún integrante de la cooperativa ni contactar alguna oficina, por lo que se carece de otros datos.

⁴³ En AFIP no se pudo obtener constancia de actividad, por tener requerimientos pendientes.

Localización

En la Figura 4.1. se observa la distribución de las Cooperativas Industriales según provincias.

Figura 4.1 Porcentaje de Cooperativas Industriales de Productores de Leche por Provincia



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances

De la muestra se pudo observar que quedaron de esta manera un total de una (1) cooperativa de productores tamberos industrializadora activa en la Provincia de Buenos Aires, seis (6) en la de Córdoba, dos (2) en Entre Ríos, una (1) en Formosa, dos (2) en La Pampa (con la efectiva incorporación desde el 1/1/2019 de “La Emancipación” Cooperativa Ltda.), una (1) en Salta, una (1) en San Juan, dos (2) en Santa Fe, una (1) en Santiago del Estero.

Un Panorama Sectorial Global

En la muestra relevada se contó con los estados contables de nueve de las cooperativas industrializadoras: cuatro de Córdoba, una de Entre Ríos, una de Salta, una de San Juan y dos de Santa Fe. Dicha muestra incluyó a todas las cooperativas de más de 50.000 litros diarios y a cuatro de menos de 50.000 litros.

El total de ingresos generado por las secciones Industria láctea de las cooperativas (G3) ascendió a \$ 13.499,7 millones por ventas domésticas de productos y 1.324,6 millones como ingresos derivados de las exportaciones lácteas y reintegros (G12), un total de \$14.824,4 millones (Tabla 4.2), lo que representó el 61% de la facturación sectorial

por todo concepto (65 cooperativas, suma de ingresos por todas las actividades por \$ 22.258 millones, como se vio en el Capítulo 2).

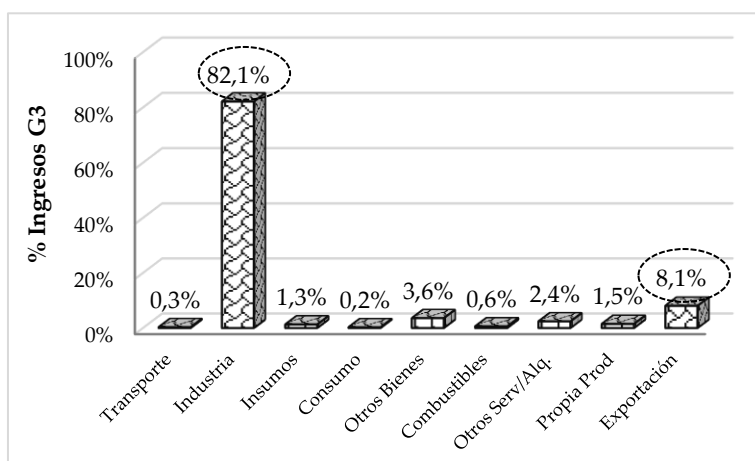
Tabla 4.2. Ingresos Industria sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G3, en millones de \$

	Valor Industria y Exportación (G3 y G12)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas del Sector	14.824,4 (61%)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G3	14.824,4 (90%)	16.434,2 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances.

Por otro lado, concentrándonos en el grupo de industrializadoras, vemos que la facturación por todos los servicios de estas nueve (9) cooperativas sumó \$ 16.434,2 millones de pesos, por lo que esos 14,8 millones de la actividad industrial representaron el 90% de la facturación del grupo por todo concepto (G3 82% + G12 8%).

Figura 4.2. Porcentaje de Cooperativas según Ingresos Seccionales de las Industrializadoras de Leche Vacuna (G3)



Nota: los decimales fueron redondeados al dígito más próximo, pueden no sumar exactamente 100. Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances 2017-2018. Datos actualizados a valores de dic 2018.

En general se observa que están bastante concentradas en la actividad industrial específica. No obstante, en la facturación del

conjunto aparecen otras actividades generadoras de ingreso, como la comercialización de otros productos (4%), servicios varios y alquileres (2%), producción propia (2%) y otros (Figura 4.2). No hay secciones con ingresos derivados de la comercialización de leche cruda, producción de alimentos para el ganado ni servicios de maquinaria agrícola. Como se verá luego, la Cooperativa Manfrey tenía algunos de estos servicios pero no una sección específica en los estados contables.

Cooperativas en la Nueva Cuenca Misionera

Al grupo anterior de cooperativas de productores industrializadoras que han estado durante un número de años en la actividad, se deben sumar algunas otras pequeñas de más reciente creación o que han incorporado la actividad láctea en los últimos años. Este es el caso de zonas lecheras no tradicionales en la provincia de Misiones. Ya había habido en la provincia entradas y salidas previas de cooperativas que habían emprendido la elaboración de productos lácteos, pero sin continuidad.

Por sus características ecológicas y climáticas subtropicales, la ganadería en esa provincia no ha tenido la proyección de las pampeanas. No obstante, muchas de las familias de agricultores que cultivaban tabaco, yerba mate o té, han tenido experiencia con una lechería doméstica para el consumo propio. A menudo, cuando tenían excedentes hacían ventas locales para complementar los ingresos. Los quesos caseros han tenido reconocimiento y buena aceptación local, pero con limitantes para su comercialización por cuestiones de cumplimiento de condiciones higiénico-sanitarias.

En la última década, en particular, se implementaron en los departamentos de mayor concentración de productores familiares de las cuencas del Alto Uruguay, del noreste y del centro/sur de la provincia de Misiones programas gubernamentales para el desarrollo comercial de la actividad lechera. Los mismos incluyeron la promoción de la lechería y de las cooperativas para darle valor a la materia prima. Se apuntaba a aumentar el volumen de producción de 19.000 a 31.500 litros de leche por día mediante la mejora de la productividad de los tambos, y la incorporación de nuevos productores lecheros.⁴⁴

Muy recientemente, en 2019, y siguiendo a otros anteriores, se aprobó el proyecto “La lechería en Misiones, una actividad para el desarrollo de la agricultura familiar y del arraigo rural”,⁴⁵ financiado por el Programa Creer y Crear del Ministerio de Salud y Desarrollo

⁴⁴ reportemisiones.com.ar/tag/cooperativa-agroindustrial-tambera-aurora-limitada-colonia-auro-ra/-Agro-economía, 3 abril, 2019

⁴⁵ www.noticiasdel6.com/financiamiento-para-8-cooperativas-lacteas-en-misiones/ abril 2019. agro.misiones.gov.ar/lineas-de-accion-de-la-subsecretaria-de-desarrollo-y-produccion-animal/

Social. La Secretaría de Gobierno de Agroindustria, a través de su Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial y la Dirección Nacional Láctea, gestionó fondos para el fortalecimiento de cooperativas que agregaran valor a la leche en la provincia de Misiones. La capacitación y asistencia técnica en territorio estaba a cargo de la Dirección Nacional Láctea y la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial. El INTA en la provincia también tuvo activa participación en todo el proceso. El desarrollo de este proyecto contó con el acompañamiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA); el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); así como también con el Ministerio del Agro y la Producción de Misiones, cooperativas, técnicos y productores de la provincia, en el ámbito de la Mesa Interministerial de Sanidad e Inocuidad para la Producción Lechera de la Agricultura Familiar.

De esa forma, algunas cooperativas que ya estaban realizando otras actividades comenzaron con el acopio de leche y la elaboración de productos lácteos, o están en ese camino, por lo que han recibido subsidios para las inversiones básicas necesarias; otras fueron creadas con ese propósito, y ya están avanzando.

Las entidades cooperativas beneficiarias del proyecto fueron:

1. Cooperativa Alto Uruguay de Electricidad y otros Servicios Públicos Ltda. (CAUL), (MN 8.926), con sede en la localidad de Alba Posse, y planta láctea en Colonia Aurora, Misiones.

2. Cooperativa Agropecuaria "Las Mercedes" (MN 19.381), localizada en el Km 25 de la Ruta Prov. 13, en jurisdicción de San Vicente Misiones.

3. Cooperativa Agropecuaria "Sarandí" Ltda. (MN 34.129), localizada en el Paraje Mariano Moreno, jurisdicción de El Soberbio, en Misiones.

4. Cooperativa Agropecuaria, Tambera y Forestal Esperanza Km 7; (MN 46.829) localizada en el Paraje Km 7, Barrio El Progreso, en jurisdicción de la localidad de Colonia Aurora, Misiones.

Estas cooperativas ya tienen algún tiempo de experiencia en la producción láctea, mientras que las siguientes la han estado incorporando más recientemente.

5. Cooperativa Agropecuaria y Forestal del Polvorín Limitada (San Pedro, MN 40.373), ubicada en el paraje de ese nombre, municipio de Pozo Azul. Con el objetivo de diversificar la producción de los productores han comenzado a promover el cultivo de maíz, y la

producción de lácteos en 2019.⁴⁶

6. Cooperativa Agropecuaria para Pequeños Productores San Jorge Limitada; (MN 32.941) localizada en San Pedro, Misiones.⁴⁷

7. Cooperativa Avícola y Forestal “Tres Marías” Limitada (MN 33.289), con sede en Pasaje Tres Marías Ruta Provincial 24, San Antonio, Misiones. Registrada en INAES el 4/4/2008, ha registrado la actividad de elaboración de leches y productos lácteos deshidratados en AFIP en noviembre de 2017.^{48 49}

8. Cooperativa Agroindustrial Tampera y Granjera Aurora Limitada (Cooperativa de Trabajo, MN 57.647); Paraje Iby Porá, Lote 35, Colonia Aurora. Ha sido registrada en INAES como cooperativa de trabajo, habiendo obtenido su matrícula recién en 2019, aunque ya había comenzado las actividades.

Las cuatro primeras cooperativas de productores ya existían con otras actividades, y habían sido beneficiadas anteriormente con otros subsidios para la actividad lechera; la quinta recién comenzando con la elaboración de leche. En 2015 se anunciaba que en un trabajo conjunto con el gobierno de la provincia, la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, se habían financiado proyectos por más de \$ 1 millón para la conformación de plantas de elaboración de quesos de cooperativas en la zona de Colonia Aurora,⁵⁰ como CAUL, Esperanza Kilómetro 7, Agropecuaria Aurora y Sarandí. Los productores recibieron equipos de frío con capacidad para almacenar y conservar 500, 300 y 180 litros de leche, construidos en acero inoxidable; tanques de acero inoxidable de 3.000 litros para transporte de leche refrigerada; un utilitario para montar los tanques; y 100 vaquillas raza Holando puras por cruza a ser inseminadas. Las cuatro cooperativas de la Cuenca Lechera del Alto Uruguay reunían alrededor de 50 productores cada una y un acopio conjunto de 25.000 litros diarios con lo que producían varios tipos de queso

⁴⁶ Registra en AFIP Producción de Leche Bovina, pero no su industrialización. Recién en 2019 comenzó la elaboración de quesos según 90.210.73.2/comenzo-a-funcionar-la-fabrica-de-quesos-en-pozo-azul-48251-et.

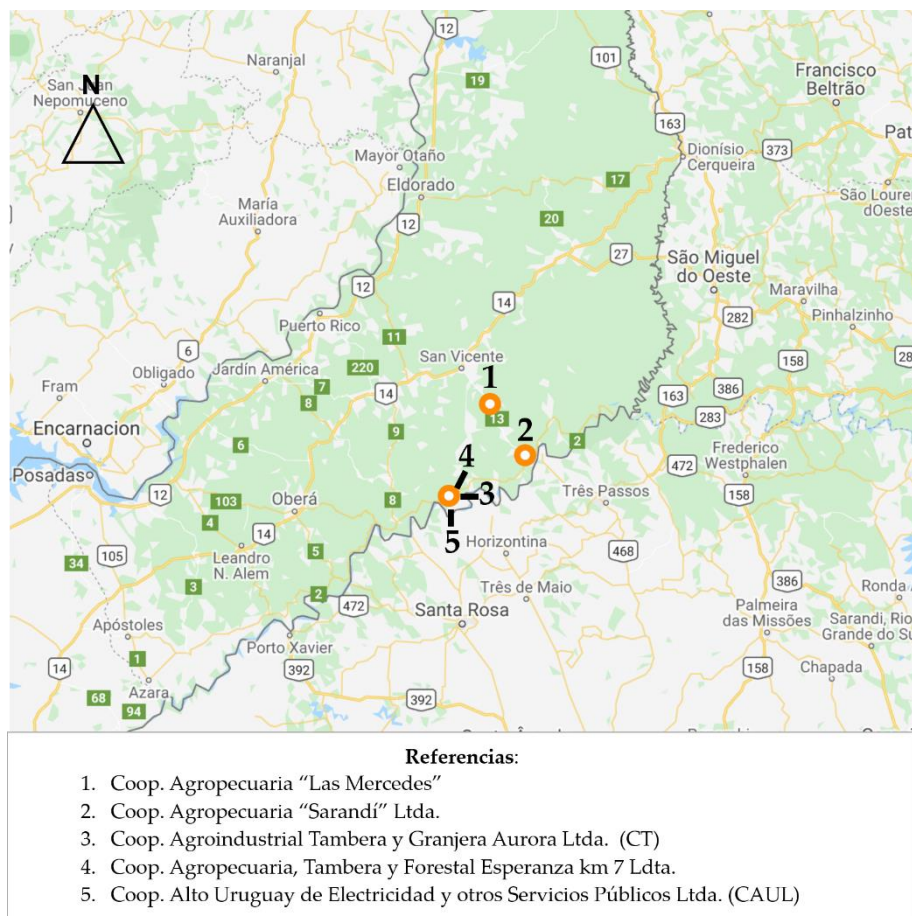
⁴⁷ Suspendida por INAES en 2019. Activa en AFIP teniendo como actividades Venta al por Mayor de Materias Primas Agrícolas y de la Silvicultura N.C.P. (*Incluye El Acopio y Venta al por Mayor de Materiales, Desperdicios, Subproductos Agrícola Usados Como Alimentos Para Animales*), no registraba la industrialización.

⁴⁸ Vigente en INAES, en 2018 no se pudo encontrar constancia en AFIP, se lo hizo en 2020.

⁴⁹ Ninguna de estas tres últimas cumplió con los requisitos establecidos para su inclusión como industrializadoras de lácteos, vigentes en INAES y activas en AFIP durante 2018.

⁵⁰ supercampo.perfil.com/2015/01/la-reactivacion-de-la-cuenca-lechera-de-colonia-aurora-es-un-hecho/, www.infortambo.com/web/detalle-base/Valor-agregado-nueva-planta-de-yogurt-fortificado-en-Misiones.cnt/17302408/

Mapa 4.2 Ubicación de las Cooperativas Industrializadoras de Leche Videntes y Activas en la Nueva Cuenca Lechera Alto Uruguay Misiones



Nota: Cooperativa de Trabajo (CT). Fuente: elaboración propia.

En 2016 se informaban los resultados de un Plan Piloto en la Cuenca Láctea Misionera del Alto Uruguay que había beneficiado a las cuatro cooperativas y 40 productores. Más de 2.000 niños (superando los 1.600 del año 2015 y proyectando 2.700 para el próximo 2017) recibieron diariamente el "Yogurito Misionero" durante el período escolar, producido con leche de los productores en las plantas de esas cooperativas. Incluían, por primera vez, la participación en una capacitación en Buenas Prácticas a los 40 productores proveedores de esta materia prima. Se logró la validación de calidad con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la producción 2016 de Yogurito

misionero.⁵¹ La articulación fue realizada con el Ministerio del Agro y la Producción y con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, ambos de la provincia de Misiones.

Breve Caracterización de las Cooperativas Vigentes y Activas en la Cuenca del Alto Uruguay

1. Cooperativa Alto Uruguay de Electricidad y otros Servicios Públicos Limitada (CAUL).

La CAUL tenía una trayectoria de muchos años en la provisión del servicio de energía eléctrica y agua potable en la región, cubriendo esos servicios en unas 300 mil hectáreas.⁵² Estaba muy diversificada en una gama de otras producciones muy relevantes en la región como la fabricación de fruta abrigantada, dulces de ananá y mamón, pepinos envasados y edulcorantes con stevia, piscicultura y dos supermercados. Agregó su actividad de procesamiento de leche en 2009, cuando un grupo de treinta y siete productores que abastecían a la Cooperativa Leandrito de L.N. Alem interrumpieron las entregas por problemas comerciales.⁵³

Comenzaron con 2.000 litros diarios de leche y la fabricación de quesos; en 2018 procesaban 6.500 litros por día, con 92 productores. Comercializaban quesos cremosos, en barra y Holanda con la marca "Río Uruguay"; y además, abastecían yogures saborizados y el probiótico Yogurito, un producto rico en nutrientes, a escuelas de un programa que involucraba al Gobierno provincial y al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), además de la CAUL.

La sostenibilidad futura del emprendimiento lácteo, en este caso, resultaba más prometidora por la experiencia institucional y empresarial que se tenía en la cooperativa y además, el respaldo financiero imprescindible para situaciones desfavorables.

2. Cooperativa Agropecuaria "Las Mercedes".

Fue registrada en 1997, habiéndose concentrado inicialmente en la comercialización de granos y balanceados. La producción de quesos la hacían los productores en forma familiar y la comercializaban individualmente. Sólo hace pocos años cambiaron el sistema para procesar quesos en forma conjunta. Pudieron construir una planta nueva sobre la Ruta Provincial 13 en jurisdicción de San Vicente,

⁵¹ www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcaIII/proyectospi_lotos_/2016/resultado/15.pdf

⁵² caul.com.ar/electricidad/

⁵³ www.primeraedicion.com.ar/nota/35031/la-caul-acopia-leche-para-quesos/. La cooperativa Leandrito con posterioridad dejó de producir lácteos.

Misiones, en la que procesaban 27.000 litros por mes, elaborando quesos cremosos y en barra. La misma gente de la cooperativa hacía la recolección de las chacras de los 17 asociados con tanques sobre las camionetas para llevarla para su elaboración.

Han recibido subsidios para el mejoramiento de la producción y la elaboración, provenientes de varios organismos nacionales y provinciales, así como asesoramiento de técnicos de INTA de la región.

3. Cooperativa Agropecuaria "Sarandí" Ltda.

En 2005 comenzaron a producir quesos como consorcio gracias a un crédito municipal, y aportes de programas nacionales como el Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNE) y más tarde del programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR).

A fines de 2008 lograron el registro como cooperativa en INAES. En 2011 asociaban a 32 familias y 48 productores, y habían comprado una camioneta para hacer un recorrido de 150 kilómetros día por medio para juntar en verano 48 mil litros de leche mensuales. Trabajaron en un edificio prestado hasta que consiguieron subsidios del Fondo Especial del Tabaco (FET) para la planta propia.⁵⁴

En 2013 se inauguró la nueva planta de la Cooperativa Lechera Sarandí, a 10 kilómetros de la localidad de El Soberbio. Desde hacía varios años producía un promedio de 75 barras de queso diarias.⁵⁵ En 2018 la cooperativa asociaba a unas 23 familias que entregaban 35.000 litros al mes.⁵⁶

4. Cooperativa Agropecuaria, Tambera y Forestal Esperanza km 7.

La Cooperativa Agropecuaria Esperanza km7 de Colonia Aurora surgió en septiembre de 2010 con 10 familias productoras.⁵⁷ A un año y medio de su apertura, agrupaba a 64 productores, producía por quincena 5.200 kilos de quesos frescos, barra y Holanda, ricota y otros derivados como queso mozzarella, con la marca "Sol de Aurora".⁵⁸ En 2018 la cooperativa reunía a 38 productores y procesaba alrededor de

⁵⁴ www.eltterritorio.com.ar/para-la-cooperativa-sarandi-fue-un-ano-en-crecimiento-2231766975963367-et

⁵⁵ www.emprenderenlaregion.com.ar/?p=18680 Nueva cooperativa lechera en Misiones (25.01. 2013)

⁵⁶ misionesonline.net/2019/05/09/la-cooperativa-lechera-sarandi-soberbio-busca-expandir-productos-otras-localidades-la-zona-norte/

⁵⁷ 7/4/2015. actualidadsur.com.ar/Generales/details/21856/Se-afianza-la-cuenca-lechera-del-Alto-Uruguay-

⁵⁸ www.ansol.com.ar/es/ansol/28/4200/Cooperativa-procesa-80-mil-litros-de-leche-vacuna-pormes.htm-20 Marzo de 2015

7.000-7.500 litros por semana.⁵⁹ También contaba con su planta propia que iban ampliando a medida que lo requería la producción y que tenían acceso a financiamiento y subsidios de diferentes instituciones nacionales y provinciales. La última obra en marcha era para el tratamiento de efluentes.

5. Cooperativa de Trabajo: Agroindustrial Tampera y Granjera Aurora Ltda. Localizada en el paraje Iby Porá, de Colonia Aurora, en 2018 aún estaba en trámite de obtención de matrícula definitiva de INAES como cooperativa de trabajo. Ya funcionando, compraba unos 4.000 litros diarios leche de 60 productores y producía quesos con la marca "Lácteos Aurora". Un camión del Instituto de Fomento Agrícola e Industrial (IFAI) buscaba la mercadería en la puerta de la fábrica y la llevaba al Mercado Concentrador, donde tenían un puesto de venta sin cargo.⁶⁰

6. Otras Cooperativas

Como se mencionó, los proyectos han previsto la incorporación y/o creación de nuevas cooperativas a la actividad lechera. Por ejemplo, en la cuenca noreste se encontraba la Cooperativa Agrícola, Ganadera y de Servicios "Azul" Ltda., (MN 46821). Había sido registrada en INAES el 18/12/2012, y en AFIP teniendo como actividad principal el "Cultivo de frutas tropicales y subtropicales". En 2018 recibió subsidios del Fondo Especial del Tabaco (FET) así como del Programa Operativo Anual (POA) para hacer inversiones para iniciar la producción de quesos como nueva actividad.⁶¹ Igualmente la **Cooperativa Agropecuaria y Forestal del Polvorín Ltda.** (San Pedro, MN 40.373), ubicada en el paraje de ese nombre, municipio de Pozo Azul, con el objetivo de diversificar la producción de los productores presentó un proyecto para promover el cultivo de maíz, y la producción de leche.⁶² En 2019 comenzaron la producción de quesos en una primera etapa, con la participación de 30 productores. Contaron con subsidios de organismos nacionales y provinciales, y el asesoramiento y acompañamiento de varias entidades.⁶³

⁵⁹ www.primeraedicion.com.ar/nota/100002510/los-productos-lacteos-aumentaron-un-30-paracubrirla-suba-en-los-costos/, www.noticiasdel6.com/cooperativa-de-aurora-incrementara-produccion-lechera-con-nuevapa-sterilizadora/

⁶⁰ oberainside.com.ar/2017/01/17/crisis-los-misioneros-consumen-y-eligen-quesos-producidos-en-misiones/

⁶¹ misionesonline.net/2018/06/07/agro-impulsa-nuevas-plantas-lacteas-misiones/

⁶² www.eltterritorio.com.ar/despues-de-anos-de-esfuerzoinauguraron-el-primer-silo-de-la-cooperativa-de-polvorin-34250-et - <http://190.210.73.2/comenzo-a-funcionar-la-fabrica-de-quesos-en-pozo-azul-48251-et>

⁶³ Recientemente se informaba que en esta cuenca, entre la Coop. Agropecuaria El Polvorín Ltda., la Coop. Avícola Tres Marías, la Coop. Agropecuaria para Pequeños Productores de San Jorge, la

En la cuenca centro/sur, la Cooperativa Agropecuaria de Comercialización e Industrialización “M´Barete” Ltda., (MN 50792) registrada el 25/6/2014, de la localidad de San Ignacio, tenía como actividad principal, según AFIP, el “Servicio de asociaciones” y como actividad secundaria “Servicio automotor de transporte de carga”. Con el apoyo de los programas mencionados incorporaría la actividad láctea.

Otras cooperativas, por diversas razones, habían estado entrando y saliendo de este mercado, como el caso de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Leandro N. Alem Limitada (Leandrito). A fines de 2019 comenzó nuevamente la elaboración de leche a cargo de un grupo de mujeres, con ocho productores que entregaban a la industria alrededor de 800 litros semanales.⁶⁴

Cooperativas de Trabajo Lácteas

El objetivo del análisis de este trabajo han sido las cooperativas de productores tamberos, creadas originalmente para comercializar la producción de sus asociados y realizar funciones conexas, incluyendo la industrialización.

Al realizarse el trabajo de campo se encontraron otras cooperativas elaboradoras de productos lácteos conformadas bajo la forma de cooperativas de trabajo. Difierían de las anteriores en que no eran los mismos productores los dueños de la cooperativa, quienes la administraban y se repartían los excedentes si existieren. En estos casos, hay separación de propiedad entre quienes venden la leche, que son terceros para la cooperativa de trabajo y quienes integran la misma, que son quienes tienen el derecho a quedarse con los excedentes.

Mientras que observamos una fuerte tendencia a la disminución en el número de cooperativas de tamberos de industrialización en las últimas dos décadas, por el contrario, vino en aumento el número de cooperativas de trabajo lácteas.

Número y Localización

Se muestra en el Mapa 4.3 la localización de cada una de las cooperativas de trabajo lácteas. En 2018, había un total de catorce 14 cooperativas de trabajo lácteas vigentes y activas; siete (7) de ellas se localizaban en la provincia de Buenos Aires; cuatro (4) en Santa Fe; tres (3) en Córdoba.

Coop. Agropecuaria Ganadera y de Servicios Azul Ltda., elaboraban unos 1.617 litros diarios.
Fuente: misionesplural.net/2020/06/10/se-agrandala-industria-lechera-de-misiones/

⁶⁴ misionesplural.net/2020/06/10/se-agrandala-industria-lechera-de-misiones/

Mapa 4.3. Cooperativas de Trabajo Lácteas



Referencias:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Coop. "La Nueva Esperanza" de Brinkmann | 7. CT "La Soberana" Ltda. |
| 2. Coop. Hortícola Granjera de Industrialización Transformación y Comercialización "Germinar" Ltda. | 8. CT "La Salamandra" |
| 3. Coop. de Trabajo (CT) "22 de Marzo" CT Lácteos "Las Varas" Ltda. | 9. "La Choza" CT Ltda. |
| 4. CT Láctea Casalegno | 10. CT "La Ciudad" Ltda. |
| 5. CT "Trabajadores Rurales Unidos" Ltda. (CTRU) | 11. CT "Family" Ltda. |
| 6. CT "La Cabaña" Ltda. | 12. CT Blaquier Ltda. |
| | 13. CT "El Recreo" Ltda. |
| | 14. "Lácteos de la Colonia" CT Ltda. |
| | 15. CT "Nuevo Amanecer" Ltda. |

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó, una nueva se encontraba en trámite de obtención de matrícula INAES en Misiones, la que obtuvo en 2019. Además, otras dos (2) se encontraban suspendidas en INAES pero activas en AFIP, una de la provincia de Buenos Aires y la otra de Santa Fe.

Antecedentes

Los antecedentes de las formas en que se conformaron estas cooperativas de trabajo lácteas son variados, pero con las encontradas podemos resumir en dos casos:

a) algunas de las más antiguas tuvieron su origen como cooperativas de trabajo, sin que sus asociados estuvieran previamente en actividades similares.

b) Pero, en la mayor parte, los asociados habían sido empleados de una firma que elaboraba lácteos, sea privada o cooperativa, que cerró y decidieron continuar con la planta bajo la forma cooperativa. La forma jurídica en que continuaron en relación a la planta y equipamiento variaba. En unos casos hubo expropiación, en otros arreglos contractuales, y en un tercero, conflictos permanentes por la falta de resolución definitiva de la situación.

Las cooperativas de trabajo vigentes en INAES y Activas en AFIP a fines de 2018 fueron las que se incluyen en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Cooperativas de Trabajo Vigentes y Activas en 2018

Matrícula Nacional	Nombre	Localización	Actividad principal
29728	Coop. de Trabajo "Family" Ltda.	R. Calzada, Buenos Aires	Elaboración de helados
31037	Coop. de Trabajo "La Cabaña" Ltda.	Rosario, Santa Fe	Manteca y crema de leche
33106	Coop. de Trabajo "La Ciudad" Ltda.	CABA-Buenos Aires	Elaboración de quesos y mozzarella
39986	"La Choza" Coop. de Trabajo Ltda.	G. Rodríguez, Buenos Aires	Quesos y yogures orgánicos
40621	Coop. de Trabajo "Trabajadores Rurales Unidos" Ltda. (CTRU)	Rosario, Santa Fe	Productos lácteos
47079	Coop. de Trabajo "Nuevo Amanecer" Ltda.	Mar del Plata, Buenos Aires	Quesos, prod. frescos, dulce de leche
53188	"Lácteos de la Colonia" Coop. de Trabajo Ltda.	Rivera, Buenos Aires	Elaboración de quesos
54945	Coop. de Trabajo Láctea Casalegno	Casalegno, Santa Fe	Elaboración de quesos
55502	Coop. de Trabajo "El Recreo" Ltda.	Las Marianas, Buenos Aires	Elaboración de lácteos y quesos
55860	Coop. de Trabajo "La Soberana" Ltda.	Río Cuarto, Córdoba	Elaboración de quesos

Matrícula Nacional	Nombre	Localización	Actividad principal
55870	Coop. de Trabajo "22 de Marzo"	Eustolia, Santa Fe	Quesos
56803	Coop. de Trabajo Lácteos "Las Varas" Ltda.	Las Varas, Córdoba	Quesos
55987	Coop. de Trabajo "La Salamandra"	Exaltación de la Cruz, Buenos Aires	Dulce de leche
57042	Coop. "La Nueva Esperanza" de Brinkmann	Brinkmann, Córdoba	Elaboración de lácteos y quesos
57647	Cooperativa Agroindustrial Tambara y Granjera Aurora Ltda. ⁶⁵	Paraje Iby Porá, Colonia Aurora, Misiones	Elaboración de quesos
34614	Coop. Hortícola Granjera de Industrialización Transformación y Comercialización "Germinar" Ltda. ⁶⁶	Ataliva, Santa Fe	Elaboración de quesos
22680	Coop. de Trabajo Blaquier Ltda. ⁶⁷	Blaquier, Buenos Aires	Elaboración de quesos

Breve Descripción:

1. *La Cooperativa de Trabajo "Family" Ltda.*, ubicada en la ciudad de Rafael Calzada, provincia de Buenos Aires, tenía como actividad principal y secundaria el expendio y la fabricación de helados. Fue inscrita en INAES el 12 de octubre de 2005.

2. *La Cooperativa de Trabajo "La Cabaña" Ltda.*, estaba ubicada en el acceso a la localidad General Lagos, a unos 30 kilómetros al sur de la ciudad de Rosario. Era una de las cooperativas que surgieron como consecuencia del cierre de una empresa privada elaboradora de lácteos que se ubicaba en el centro de la ciudad de Rosario. Se registró en INAES el 14 de septiembre de 2006, y trasladó su planta de producción a su actual ubicación en 2018, donde trabajaban sus 35 asociados. Elaboraba manteca y crema con cinco marcas propias que colocaba en la región. Tenían proyectos para expandirse a otros productos lácteos.

3. *La Cooperativa de Trabajo "La Ciudad" Ltda.* tenía como actividad principal ante AFIP la elaboración de productos lácteos, y como

⁶⁵ En trámite de obtención de matrícula INAES en 2018

⁶⁶ Suspendida por INAES pero activa con AFIP. En INAES aparece con domicilio en Sunchales, Santa Fe; en AFIP en Ataliva, Santa Fe.

⁶⁷ Suspendida en 2018, aparece con Retiro de Autorización de INAES con posterioridad.

actividades secundarias ventas al por menor y por mayor y cría de animales. Con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, comercializaba con la marca “Séptimo Varón”. Surgió en 2002 después del cierre de una empresa particular, y en 2018 declaraba contar con 26 asociados y 4 locales comerciales de ventas, a los que se agregaba en 2019 una segunda planta elaboradora de quesos y mozzarella en la localidad de Ranchos, provincia de Buenos Aires.⁶⁸

4. *“La Choza” Cooperativa de Trabajo Ltda.* estaba ubicada en la Ruta 24 km 46 de la localidad de General Rodríguez, provincia de Buenos Aires, teniendo como fecha de registro en INAES el 26 de julio de 2011. Declaraba como actividades la producción de leche bovina, cultivos temporales y la elaboración de leches y productos lácteos deshidratados. Estaba etiquetada como líder en lácteos orgánicos e ícono de la agricultura ecológica en Argentina.⁶⁹ En su campo con agricultura biodinámica producía quesos, yogures y leche orgánicos.⁷⁰

5. *La Cooperativa de Trabajo “Trabajadores Rurales Unidos” Ltda. (CTRU)*, ubicada en Rosario, provincia de Santa Fe, registraba como actividades ante AFIP la elaboración de leches y productos lácteos deshidratados, producción de leche bovina y ventas de productos lácteos por mayor y menor. Registrada en INAES el 3 de noviembre de 2011, tenía un proyecto productivo tambero en la zona de Nuevo Alberdi Oeste.

6. *La Cooperativa de Trabajo “Nuevo Amanecer”* se ha transformado en la quinta empresa cooperativa más importante elaboradora de productos lácteos. Surgió como empresa recuperada registrada en INAES el 27 de marzo de 2013, con dos plantas: la de Mar del Plata y la de Tandil, con 7 puntos de ventas en la primera y una, en la última. Tenía marcas propias y una amplia gama de productos elaborados, entre los frescos tenía flancitos, cremas, yogures bebibles varios, leche descremada, leche entera. Además quesos: mozzarella marca Bandolero, sardo Bandolero, queso rallado, reggianito, sardo sin pintar, sardo, fynbo, gouda, mozzarella y cremoso; y dulce de leche: clásico varios tamaños y premium.

7. *“Lácteos de la Colonia” Cooperativa de Trabajo Ltda.*, con la planta ubicada en la zona rural, a unos 40 kilómetros de Rivera, provincia de Buenos Aires. Fue otra cooperativa que surgió después del cierre de una antigua fábrica particular, alquilada por los ex empleados, registrándose en INAES el 10 de diciembre de 2014. Tenía en 2018,

⁶⁸ tiempoar.com.ar/nota/en-plena-crisis-una-recuperada-abre-una-nueva-fabrica-de-quesos

⁶⁹ buenosairesmarket.com/el-campo-biodinamico-la-choza-lanzo-un-ciclo-de-visitas-guiadas/

⁷⁰ buenosairesmarket.com/la-cooperativa-lider-en-lacteos-organicos-abre-las-puertas-de-su-campo-para-celebrar-el-otono/

unos 10 asociados con una producción mensual de alrededor de 350.000 litros. Producían quesos marca “De la Colonia”, reconocidos en la región.

8. *La Cooperativa de Trabajo Láctea Casalegno Ltda.* se ubicaba en la localidad de ese mismo nombre en la provincia de Santa Fe, en una planta alquilada propiedad de la familia de la empresa elaboradora de quesos que los empleaba previamente. Se inscribió en INAES con la actividad principal de Fabricación y comercialización de quesos y otros productos lácteos, con 6 asociados. El proyecto comenzó por necesidad de mantener la fuente de trabajo en 2015, y registraron la marca “Las Tres Gotas”.

9. *Cooperativa de Trabajo “El Recreo” Ltda.*, registrada con actividad de elaboración de productos lácteos y elaboración de quesos, estaba localizada en Las Marianas, provincia de Buenos Aires, con fecha de registro en INAES el 18 de marzo de 2016.

10. *Cooperativa de Trabajo “La Soberana” Ltda.*, localizada en Río Cuarto, Córdoba, con actividades de procesamiento de carne de aves y producción de quesos. Registrada en INAES el 30-9-2016, integraba la proveeduría de la Universidad Nacional de Río Cuarto, donde vendían una vez al mes diferentes tipos de quesos.

11. *Cooperativa de Trabajo “22 de Marzo” Ltda.* de Eustolia, provincia de Santa Fe, fue creada luego de que en febrero de 2016 se cerrara una empresa particular. El 22 de marzo de ese año trece de los dieciséis ex empleados decidieron formar la cooperativa (de ahí el nombre) y reasumir la producción de varios tipos de quesos, contando con el apoyo de autoridades gubernamentales y de instituciones de la zona, incluyendo otras cooperativas. En 2018 estaba elaborando unos 5.000 litros diarios, con la expectativa de crecer cuando las condiciones sectoriales mejoraran.

12. *Cooperativa de Trabajo Lácteos “Las Varas” Ltda.* se formó con ex empleados de la planta láctea cuando dejó de trabajar la Cooperativa Agrícola Ganadera de Las Varas Ltda. Tenía como finalidad la elaboración de quesos, de lácteos y la venta al por mayor de fiambres y quesos. Comercializaba los quesos con la marca “Lácteos Las Varas”, procesando en 2018 unos 10 mil litros diarios.

13. *La Cooperativa de Trabajo “La Salamandra” Ltda.* nació cuando la planta productora de dulce de leche de la empresa vinculada al grupo INDALO dejó de producir a fines de 2014.⁷¹ Los empleados

⁷¹ cooperativas.com.ar/dulce-leche-cooperativo-la-salamandra-mas-dulce-nunca/

mantuvieron guardias y un año después dieciséis de ellos conformaron la cooperativa con el apoyo de organizaciones varias.

14. *Cooperativa de Trabajo “La Nueva Esperanza” Ltda.*, en la localidad de Brinkmann, provincia de Córdoba. Registrada en AFIP el 20 de junio de 2018, con actividad principal para la elaboración de quesos y secundaria venta al por menor en mini-mercados, surgió con el cierre de la planta de SanCor de Brinkmann.

Otras Cooperativas Activas en AFIP en 2018 que se incluyen dentro de este conjunto son:

15. *Cooperativa Hortícola Granjera De Industrialización Transformación y Comercialización Germinar Limitada.*⁷² Con fecha de registro en INAES en abril de 2009, localizada en la localidad de Ataliva, provincia de Santa Fe, retomaron la actividad como empresa recuperada produciendo quesos con la marca “Lácteos La Llanura”.

16. *La Cooperativa de Trabajo Blaquier Ltda.* Fue otra de las que se constituyeron por sus empleados en 2001 luego de que la fábrica particular entrara en concurso y se dejara la producción. Se continuó mediante un arreglo de alquiler de las instalaciones, con la fabricación de quesos. Pero con muchos problemas para el mantenimiento de las mismas por la salinidad del agua en el lugar en que estaba emplazada la planta. Igualmente, la incertidumbre legal sobre el inmueble que nunca llegó a subastarse después de la quiebra, y que tornaba muy riesgosas las inversiones más allá de las estrictamente necesarias para su mantenimiento. El emplazamiento de las instalaciones sobre camino de tierra rural agregó dificultades logísticas en períodos de lluvia, tanto para la llegada de los trabajadores, de la entrega de la leche como del retiro de la mercadería terminada.⁷³

Problemas

En general las cooperativas de trabajo visitadas mostraron que no es fácil trabajar en el sector con esta modalidad jurídica. Primeramente, el mercado de ventas de productos lácteos es muy cambiante y la situación puede pasar rápidamente de escasez a sobreoferta de la materia prima con las correspondientes variaciones de precios. Además, la competencia con otras empresas industriales con productos de marcas reconocidas agrega complejidad por la necesidad de hacer valorar la calidad de los propios y tener acceso a góndola en algunos puntos de venta.

⁷² Aparecía como Suspendida en INAES y Activa en AFIP.

⁷³ En 2018 se encontraba activa, a la fecha de impresión de este material, se encontró tener retiro de autorización de INAES.

Institucionalmente, la experiencia previa del trabajo como dependiente torna dificultoso asumir el nuevo estatus de patrones y de asumir las responsabilidades correspondientes. Se nos mencionó la preocupación de que el asociado tiende a pensar en sus derechos, pero no suficientemente en sus deberes y en el apoyo solidario en toda situación que este tipo de empresa requiere.

En algunos casos se mencionó como muy crítica la problemática de reemplazo de asociados, dado que ante el retiro de algunos, se hace muy difícil atraer a personas capacitadas en este tipo de industria. Las que lo están, creen que pueden obtener mejores condiciones como empleados en empresas particulares, y no como socios de la cooperativa.

Otro de los aspectos citados como conflictivo fue el sistema de asignación de retribuciones a los asociados, por no alentar a quienes tienen iniciativas, lo que suele originar fricciones. En particular ocurre cuando la cooperativa ha adoptado el criterio de que todos reciben la misma retribución, por lo que no hay incentivos individuales para esforzarse a mejorar y ganar eficiencia. Tampoco funciona para atraer nuevos integrantes, sobre todo si tienen otras oportunidades en el sector. Si hay diferencias en las retribuciones, se suelen sentir como injustas por la diferente valoración de los trabajos involucrados. Por ejemplo, un operario puede sentir que su trabajo tiene mayor importancia que la de un administrativo que está en la parte comercial de ventas de productos, o compras de insumos, y viceversa.

La forma jurídica cooperativa de trabajo tampoco ayudaba al momento de necesitar financiamiento bancario, lo que se agravaba al no tener definida la cuestión de la propiedad o locación de la infraestructura. A la falta de capital para actualizar equipamiento y tecnología también se agregaba la incertidumbre que generaba no saber cuánto tiempo podía permanecer la misma con la asociación.

Resumen

En la industria cooperativa de leche vacuna, se encontraron dos tipos: las cooperativas de productores, objeto de este estudio; y las cooperativas de trabajo lácteas. Con respecto a las primeras, 17 cooperativas vigentes y activas habían elaborado 778.114.024 litros en 2018, alrededor del 7% de la producción de leche del país. Cinco de ellas aparecían en el ranking industrial de las 51 empresas relevadas, con una participación total de 5,8%. El mayor número de éstas se localizaba en la provincia de Córdoba (38%). Tenían una diversificación mucho menos significativa que el resto de las cooperativas del sector, habiendo provenido el 82% del ingreso del grupo de la industria, y el 8% de la exportación.

Un grupo de otras cooperativas muy pequeñas de más reciente ingreso en el sector elaborador lácteo se localizó en Misiones, como resultado principalmente de programas gubernamentales para promocionar una Nueva Cuenca Lechera. Asimismo, se encontraron 14 cooperativas de trabajo lácteas vigentes y activas, el 50% de las cuales localizadas en la provincia de Buenos Aires, 29% en la de Santa Fe, y 21% en Córdoba. Una nueva obtuvo matrícula INAES en 2019 en Misiones. La mayor parte de ellas fueron formadas por empleados de empresas que quebraron o dejaron la actividad, con problemas propios adicionales de esa forma jurídica.

CAPITULO 5

COOPERATIVAS TAMBERAS EN EL TRANSPORTE DE LECHE, SUERO y PRODUCTOS TERMINADOS ⁷⁴

Habiendo analizado las actividades de las cooperativas relacionadas con la comercialización de leche (G1) e industrialización (G3 y G12) pasaremos en este capítulo a ver otro grupo relevante, a saber, las actividades de Transporte (G2).

Importancia de la Función

El transporte es una función crítica en la cadena de lácteos, ya que existen diferentes tipos de traslados: a) de la leche cruda desde el tambo hasta la usina elaboradora; b) entre plantas de una misma firma; c) desde las plantas hasta el destino de los productos elaborados, refrigerados y no refrigerados. En la última década, debido al aprovechamiento del suero de leche, se han agregado otras necesidades de transporte, esto es, el traslado del suero desde las queserías a las plantas para su tratamiento; del desecho para su disposición en los lugares correspondientes; y de un remanente como el “permeado” desde las plantas industriales hasta los lugares en que se lo utilice. El “permeado” es un subproducto residual del procesamiento del suero de leche, rico en agua, lactosa y minerales, de valor para la alimentación animal.

En primer lugar, debido a que los productores lecheros se encuentran dispersos en las áreas rurales, según las regiones, las distancias a las plantas elaboradoras pueden ser significativas. Además, la leche debe ser transportada con regularidad y en una frecuencia determinada, acorde a su necesidad de refrigeración por su alta perecibilidad. Este se conoce como transporte de corta distancia o de recolección.

En segundo lugar, la producción industrial láctea se encuentra localizada en zonas, dentro de una misma región, en las que la producción tambera se realiza de forma más intensiva, y puede exceder, en forma permanente o coyuntural, la capacidad instalada de las plantas industriales cercanas. A ello se agrega la posibilidad de que las empresas, por diversas razones, compren leche a otras industrias, adicionalmente a la que reciben de los productores. Por ello, se

⁷⁴ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

requiere, en ambos casos, del transporte de leche entre plantas, dentro de la misma empresa o entre firmas diferentes, el cual se denomina transporte entre plantas.

Por último, una vez transformada la leche, se requiere el transporte para la distribución de los productos obtenidos a los centros de distribución propios o de terceros, que pueden localizarse en ciudades o provincias lejanas. Este transporte de mercaderías, que puede ser común o refrigerado, varía entre corta o larga distancia.

En los inicios de las cooperativas tamberas, el transporte hasta las cremerías las hacía el mismo productor utilizando tachos, usualmente con carros tirados por caballos. En una etapa posterior, este trabajo fue asumido por la cooperativa, por medio de camiones propios o contratados, situación que logró continuarse en aquellas cooperativas independientes; finalmente, la industria cooperativa asumió la responsabilidad y coordinación del transporte hasta las plantas, llegando a cada establecimiento tambero.

De acuerdo con el sistema utilizado por SanCor, las mismas cooperativas inicialmente arreglaban el transporte de recolección de sus asociados a las plantas designadas, para lo cual recibían una compensación del comprador. Luego la responsabilidad de la función fue asumida directamente por SanCor, contratando a menudo el servicio a las cooperativas. La empresa fue muy generosa con el pago de las tarifas de recolección, lo que motivó a muchas cooperativas a invertir en el rubro, para el transporte de mercaderías tanto de corta como de larga distancia. No obstante, trabajar eficientemente manteniendo siempre operativos los equipos propios (en tiempo y forma) y disponibles aquellos empleados como choferes, no resultaba una tarea fácil.

Tal como lo hicieron otras empresas en la industria láctea, muchas cooperativas comenzaron a tercerizar en parte la recolección, principalmente la contratación de la parte tractora (camión) a transportistas privados, manteniendo a menudo la propiedad de los tanques cisternas o de las cajas con los equipos de refrigeración. No menos relevante, era la propiedad de caudalímetros para medir la carga de leche en origen ya que, por su costo, elevaba significativamente el valor del equipo. A menudo, dicho instrumento era propiedad de la cooperativa, la cual lo alquilaba, junto con los tanques, o daba en comodato.

Esta disposición resultó muy conveniente a nivel local, ya que existían transportistas en la zona, en general familias de la localidad, con uno o dos camiones propios, y que incluso se fueron heredando entre generaciones de padres a hijos. Debido a que el camionero debía cumplir otras funciones, por ejemplo, la toma de muestras para

analizar la calidad de leche, la honestidad en primer lugar, y la confiabilidad de prestar el servicio en tiempo y forma, en segundo lugar, fueron clave.

Finalmente, corresponde hacer una mención a los problemas de transporte al producirse abundantes precipitaciones, las cuales tornaban intransitables los caminos rurales no pavimentados o mejorados. A menudo, las cooperativas contaban con equipos propios de emergencia, como tractores y tanques de arrastre o camiones antiguos de porte más pequeño, que recolectaban la leche transportándola hasta la planta industrial más cercana o hasta los caminos pavimentados, donde podían ser recogidos por los camiones de la línea.

Cantidad de Cooperativas Tamberas con el Servicio de Transporte

Un total de treinta y cinco (35) cooperativas (54% de la muestra) incluyeron una sección Transporte, constituyendo el Grupo 2. De ellas, solamente dos (2) tenían esta actividad como principal fuente de ingresos.

De las 35 cooperativas que incluyeron ingresos por transporte (G2), 27 estaban asociadas a SanCor. De las 8 restantes, 7 de ellas lo habían estado en algún momento.

Por provincia, la mitad de ellas (50%) se localizaba en Córdoba, seguida por las santafesinas (44%) y el resto (Tabla 5.1).

Tabla 5.1. Localización de las Cooperativas con Servicio de Transporte (G2)

Provincia	Cantidad	% Coops
Buenos Aires	2	6%
Córdoba	17	50%
Santa Fe	15	44%
S. del Estero	1	3%
G2-Transporte	35	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 65 cooperativas.

Importancia de la Actividad en el Sector Lácteo

El tipo de transporte mencionado refería a la recolección de leche, el transporte de mercaderías y/o transporte de suero. No obstante, al igual que en casos anteriores, cuando el servicio no era muy relevante, en los balances se lo podía incluir junto a otras actividades, sin una

sección especial. La falta de especificación de una sección contable individual para dicha categoría fue detectada en al menos 3 casos.

El monto total ingresado por las secciones de Transporte de todas las cooperativas ascendió a \$ 341,6 millones, un 1,5% de la facturación total sectorial y un 5% si se excluyera la parte industrial (Tabla 5.2). Dentro del mismo grupo, el porcentaje facturado por Transporte sobre el total fue del 11%.

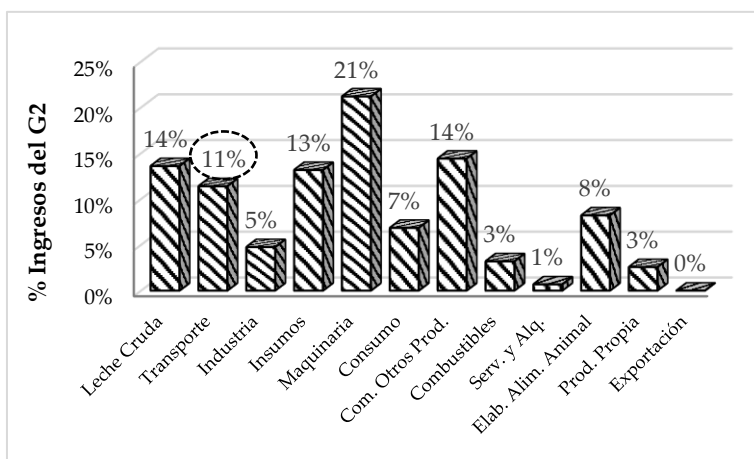
Tabla 5.2. Ingresos Transporte sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G2, millones de \$2018

	Valor de Ingresos del Grupo 2	Ingresos Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	341,6 (1,5%)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G2	341,6 (11%)	2.996,8 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Dentro del grupo de las 35 cooperativas, sobre una facturación total de \$ 2.996,8 millones, la facturación por Transporte (G2) ocupó el quinto lugar en importancia con el 11% (Figura 5.1). El primer lugar correspondió a Servicios de Maquinaria Agrícola (G5, 21%), luego Comercialización de otros productos (G7, 14%) y de Leche (G1, 14%), seguido por Insumos (13%).

Figura 5.1. Porcentaje Facturación del Grupo de 35 Cooperativas con Transporte



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 35 cooperativas.

En relación a los valores involucrados, en la Tabla 5.3 se puede observar la distribución de las cooperativas según los montos de facturación.

Se puede ver que en los tres intervalos menores de facturación, casi un tercio (32%) de las cooperativas ha facturado menos de un millón de pesos anuales por el servicio, mientras que en el extremo superior más de un cuarto del grupo, el 26%, ha superado los 15 millones de pesos.

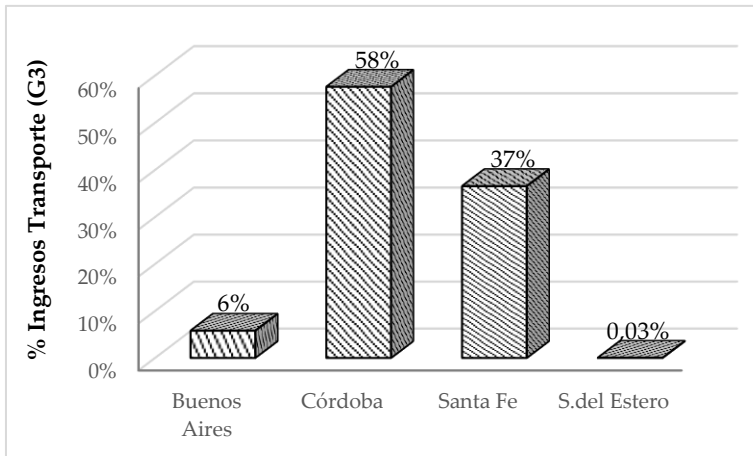
Tabla 5.3. Cantidad de Cooperativas según Monto de Facturación en Transporte

Montos de Facturación Transporte (\$ dic 2018)	Cantidad Coops	%
0-100.000	3	9%
100.001-500.000	6	17%
500.001-1.000.000	2	6%
1.000.001-5.000.000	5	14%
5.000.001-10.000.000	0	0%
10.000.001-15.000.000	10	29%
15.000.001-30.000.000	7	20%
30.000.001-50.000.000	2	6%
Totales con el Servicio	35	100%

Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 35 cooperativas.

Por provincia, el 50% de las cooperativas con sección transporte se localizaron en Córdoba (Tabla 5.1) y generaron el 58% de la facturación en el grupo de 35 cooperativas (Figura 5.2). Santa Fe tuvo el 44% de las cooperativas con transporte y facturó el 37% por esa actividad. Buenos Aires, con el 6% de las cooperativas, generó el 6% de los ingresos. Y por último, Santiago del Estero con el 3% de las cooperativas no llegó al 1% del ingreso del grupo.

Figura 5.2. Porcentaje de Ingresos por Transporte, por Provincias



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 35 cooperativas.

Cambios en el Sistema

El cambio que ha estado ocurriendo en el sistema SanCor en el último quinquenio, con la venta de algunas de sus líneas de productos y plantas procesadoras y la crisis de 2017, ha impactado fuertemente sobre sus cooperativas asociadas en relación al transporte.

Primeramente, muchas cooperativas se desvincularon, sea por renuncia o exclusión, debido a que los productores eligieron dejar de entregar la totalidad de litros de leche producidos a SanCor. Las cooperativas que tenían su propio sistema para recolección, pudieron ofrecer esos servicios a los nuevos compradores. Pero en caso de aceptarlos, tuvieron que negociar nuevamente tarifas y recorridos.

Además, a menudo los productores se dividieron y se formaron grupos de entrega a varios compradores. Como cada industria se encargó de dicho transporte, tuvo que integrar a los nuevos entregadores a las rutas existentes o contratando el servicio a terceros. En este último caso algunas de las cooperativas tuvieron chance, pero no siempre, ya que a veces las rutas estaban cubiertas por otros transportistas particulares.

Por otra parte, las cooperativas han continuado con el alquiler de cisternas y otro equipamiento a los transportistas privados, situación que probablemente prevalecerá en el tiempo hasta que dichas unidades no se encuentren más utilizables. De continuar las condiciones antedichas tal como se describieron, es probable que las inversiones en este sector no sean renovadas, excepto por una minoría.

Arreglos Encontrados en el Sistema

En 2018 encontramos en el transporte de corta distancia las siguientes situaciones:

1. Cooperativa industrial encargada de la recolección por cuenta y orden propia, subcontrataba con terceros, ya sea cooperativa o transportistas privados.
2. Cooperativa primaria encargada de la recolección, contratada por el comprador:
 - 2.a) podía realizarla con personal empleado y equipamiento completo de propiedad de la cooperativa. Hubo pocas activas hasta el momento en esta situación.
 - 2.b) podía subcontratar con terceros la parte tractora y aportar el equipamiento, la tarifa se ajustaba en una proporción acordada. Esta fue la modalidad más usual encontrada.
3. Cooperativa primaria alquilaba equipamiento a cualquier transportista porque no podía o quería utilizarla en el servicio propio. Usualmente esto ha ocurrido en aquéllas que tuvieron transporte y por alguna razón han dejado, o con parte del equipamiento.

Transporte para la Recolección de Tambos. Casos de Algunas Cooperativas

Con el fin de remarcar la importancia de las actividades económicas relacionadas con el transporte en algunas cooperativas, y las diferentes modalidades, mencionaremos algunos casos.

En la provincia de Buenos Aires, la Cooperativa “Tamberos Unidos” de Charlone había incorporado el servicio de transporte, con cuatro unidades; luego agregó un equipo completo dedicado al transporte de leche hasta las plantas de SanCor que la empresa le indicaba. La tarifa de transporte se realizaba tomando como base los kilómetros recorridos, distinguiendo según la cantidad de kilómetros recorridos totales (cuanto menores eran los kilómetros recorridos, mayor era la tarifa por kilómetro). En el año 2018, el valor del kilómetro recorrido ascendía a \$21,79 y reconocía a los transportistas contratados el valor de \$18,86/km.

En la provincia de Córdoba, como se vio, esta actividad fue muy relevante. Por ejemplo, la Cooperativa de Tamberos Ltda. “La Selecta”, ubicada en la localidad de La Paqueta, próxima al límite con Santa Fe, destacaba el resultado económico de la sección transporte por la complementación diaria de, por un lado, recorridos de transporte de leche y, por otro, transporte de permeado de suero a los tambos

asociados y terceros, los cuales habían comenzado a demandar el subproducto como consecuencia de la sequía estacional. Se mantenían fletes de transporte de leche con recolección de tambos contratada con SanCor CUL, hasta tres de sus plantas especificadas. Además, complementaban haciendo recolección con otra industria particular para los tamberos asociados que le entregaban. Para tal fin, afectaban una unidad tractora (modelo 2003) con tanque y acoplado térmico de 22.500 litros; otra (modelo 2009) con tanque y acoplado térmico de 28.000 litros; y un camión (modelo 2012) con tanque y acoplado térmico de 29.500 litros. Estas dos últimas unidades con caudalímetros de precisión.

Por su parte, la Cooperativa de Tamberos Arroyito, localizada en esa localidad, realizaba la recolección con camión propio, un acoplado tanque termizado de 15.000 litros provisto de caudalímetro. El resto, se realizaba por medio de camiones contratados directamente por el comprador (SanCor, en este caso). La cooperativa alquilaba dos tanques de 8.000 litros, dos caudalímetros homologados y un acoplado tanque termizado de 15.000 litros y otro de 21.000 litros, de su propiedad, percibiendo por ello el 11% de la facturación mensual. Además, alquilaba a SanCor un tanque de 8.000 litros y un acoplado tanque termizado de 29.000 litros, el cual efectuaba viajes de suero y leche, percibiendo el 12% de su facturación mensual por ello.

Otra cooperativa con mucha experiencia en el transporte ha sido la Cooperativa Tambara "Dos Hermanos", de la ciudad de Morteros. Aunque no se especificó el equipamiento en los balances, se detallaba la realización de un servicio de recolección y transporte de leche y suero derivados a las plantas de SanCor y de AFISA agregando, luego, el servicio a otra industria. La cooperativa proveía de las unidades con tanques térmicos y contrataba las unidades tractoras para el arrastre de los tanques. El 90% de la facturación de la recolección de corta distancia de la materia prima, se destinaba para las unidades tractoras y el personal, el 10% restante para los tanques. Estas proporciones solían cambiar al 89% y 11%, respectivamente, en el caso de los transportes entre plantas, o de larga distancia.

Por último, la Cooperativa Tambara "Las Cañitas", de la localidad de El Tío, sobre la RN 19, contaba con un importante volumen de leche de los asociados (19,9 millones de litros) quienes lo entregaban a SanCor. En marzo de 2017, cuando se produjo el cese de pagos mensuales por parte de SanCor, los productores lácteos decidieron entregar la producción a otra firma de la localidad de Villa María (Córdoba), y distribuir sus productos. La cooperativa mantuvo el servicio de recolección con siete unidades de su propiedad y cinco acoplados.

En la provincia de Santa Fe, la Cooperativa Tampera de Sunchales estaba encargada de la recolección de leche de los tambos trasladándolas a la planta de SanCor en esa localidad. Para dicho trabajo utilizaba siete camiones y seis acoplados cisterna de 10 mil, 15 mil y 21 mil litros propios y un camión contratado. Del total de los equipos, cinco se encontraban equipados con caudalímetros propios. Además, hacían uso de un camión con semirremolque y acoplado que realizaba movimientos internos en la planta de SanCor Sunchales.

En el caso de cooperativas chicas, como la Cooperativa “Sol Naciente” de la localidad de Emilia, unos 70 km al norte de la ciudad de Santa Fe, la cooperativa brindaba el servicio de recolección con dos unidades y tanques de su propiedad. Con otro desenlace, debido al constante aumento en los costos de prestación del servicio sin la consecuente variación de las tarifas, la Cooperativa Tampera y de Consumo Elisa, localizada en esa localidad, 124 km al N.O. de la ciudad de Santa Fe, efectuó el cese de la prestación del servicio de transporte desde los tambos a la usina láctea. Se resolvió la venta del equipo completo, camión, acoplado y caudalímetro, reasignándose las tareas del empleado a cargo.

Finalmente, la Cooperativa Tampera “Central Unida” Ltda. de la localidad de San Guillermo, a 127 km al norte de San Francisco, publicaba en su sitio de internet tener 7 unidades que recolectaban más de 27 mil litros con equipos de medición de alta tecnología, además de una unidad de apoyo con tracción propia; en su Memoria reportaba servicios de flete de suero permeado a establecimientos tamperos asociados y el alquiler de tanques cisternas.

Transporte entre Plantas

En cuanto al servicio de transporte de leche o suero entre plantas podían darse situaciones similares a las descriptas anteriormente, con equipos completos pertenecientes a las cooperativas o con sistemas tercerizados en forma total o mixta. De ser el caso este último, la cooperativa poseía parte del equipamiento y alquilaba o subarrendaba.

Tomando nuevamente la provincia de Córdoba, la Cooperativa Tampera La Tordilla Ltda., en la localidad de ese nombre, 28 km al norte de Arroyito, reportó datos sobre alquileres de semirremolques para el transporte de suero y leche entre plantas industriales con unidades tractoras particulares; y contratos de locación de tanques cisternas y acoplados para el transporte de corta distancia.

Por su parte, la Cooperativa “Productores Unidos” de la localidad de Porteña, 50 km al norte de San Francisco, declaraba haber alquilado cisternas de 29.000 litros a transportistas, los cuales realizaban el transporte de leche refrigerada entre las plantas industriales de SanCor

CUL, así como con ARLA S.A. y Molino Hnos. S.A., con 321.503 kilómetros recorridos al 31/8/2018, y un promedio mensual de 26.792 kilómetros.

La cooperativa Tampera “El Alba”, en la localidad cordobesa de Colonia Vignaud, 52 km al oeste de Sunchales pero del otro lado del límite, citaba haber sido contratada por SanCor CUL para el servicio inter planta, tarea que realizaba por medio de un tanque térmico de su propiedad, subcontratando para el remolque a un particular. Además, alquilaba un furgón térmico, pagado a porcentaje de facturación, a un transporte particular quien lo utilizaba en su empresa.

En la provincia de Santa Fe la Cooperativa Tampera “Dos Provincias”, en la localidad de Colonia Bicha, sobre el límite provincial, ubicada a 36 km al oeste de Sunchales, informaba haber vendido uno de los tanques térmicos, el cual utilizaba en el transporte de larga distancia, continuándose el transporte de leche y suero entre plantas industriales con una unidad tractora contratada, equipada con un tanque de la cooperativa de 30.000 litros de capacidad.

Transporte de Productos Terminados

Algunas cooperativas localizadas cerca de las plantas industriales de SanCor habían invertido en la compra de equipos para el transporte de mercaderías refrigeradas, hasta los destinos asignados. Con la venta de las plantas a otras empresas, ha resultado difícil para tales cooperativas la utilización completa o parcial del equipamiento.

La carencia de oportunidad de transporte ha impactado negativamente en los ingresos de algunas de las cooperativas que habían invertido para ofrecer tal servicio, como en el caso de la Cooperativa “Dos Hermanos” de la localidad de Morteros citada, y el caso de “La Moldense” Cooperativa Tampera Ltda., de la localidad de Coronel Moldes, al sur de Río Cuarto, Córdoba. Ésta mantenía cuatro chasis térmicos completamente inutilizados, que previamente trasladaban mercaderías desde la planta quesera de SanCor de General Moldes al resto del país.

Por ejemplo, la Cooperativa de Tamperos Limitada “El Alba”, de Colonia Vignaud, ya mencionada, también informaba que en el transporte de productos terminados tenía como único cliente a SanCor CUL, utilizándose dos furgones térmicos de propiedad de la cooperativa, remolcados con camiones de una firma de otra localidad.

En otros casos, ante los problemas, la cooperativa se desligaba del servicio de transporte de larga distancia y productos terminados. Tal fue el caso de la Cooperativa Tampera de Balnearia, en la localidad del mismo nombre, próxima a la Laguna Mar Chiquita, o Ansenusa, que reportaba la venta previa de uno de los semirremolques y el alquiler

del único que les quedaba. Pero se concentraba en la recolección de leche con la renovación del equipamiento, dando servicio a SanCor (12,7 millones de litros), Williner (4,7 millones) y Molfino Hnos (9,4 millones), y a su vez, negociando con otras industrias. Para la realización de las tareas mencionadas, contaba con seis camiones, dos modelo 2011, uno 2010, dos 1999 y uno 2018. Además, tenían tres acoplados, modelo 2008, 2011 y 2014, y uno más equipado con una cisterna de tres cubas independientes de 21.000 litros (modelo 2018).

También en Córdoba, la Cooperativa “Dos Hermanos” de Morteros, mencionada, en el año 2017, reportaba el cese de actividades de funcionamiento de algunas unidades como consecuencia del cierre de algunas plantas industriales de SanCor. Si bien habían comenzado a prestar servicios con la empresa Manfrey, tuvieron una reducción de la tarifa del 11% al 9% de la facturación, ya que el precio pactado por kilómetro fue menor y no se reconocían los costos del peaje.

Es de destacar la iniciativa que tuvieron varias cooperativas cordobesas con la formación de una empresa denominada TRANSCOOP Sociedad Colectiva. Las cooperativas que participaron de dicha sociedad fueron la Cooperativa Tampera “Las Cañitas” Ltda., la Cooperativa Tampera “La Pulcra” y la Cooperativa “La Laguna” Ltda., la Cooperativa “Tamberos Unidos” de Arroyito Ltda. y la Cooperativa Tampera “Regional del Este” Ltda. Cada una aportó para su constitución el 25% del capital, lo que cambió luego en 2016 al 33% con la venta de su parte de la Cooperativa Regional del Este; la principal usuaria era SanCor, con transporte de mediana y larga distancia.

La TRANSCOOP tenía como actividad principal el servicio de transporte automotor de mercaderías a granel y, como actividad secundaria, servicio de transporte por camión cisterna. La crisis de SanCor alteró completamente la situación de la empresa al no percibir en su momento los pagos de los fletes del mes de diciembre en 2016 y de enero a marzo en el año 2017. Para marzo de 2017, se había reducido la actividad en un 81%, afectando adversamente la sostenibilidad de la flota de camiones disponible, y a la fecha de esta publicación su destino era incierto.

Toda esta situación había llevado a que algunas cooperativas con el servicio, como la Tampera “Central Unida” Ltda. de San Guillermo, Santa Fe, que tenía un importante equipamiento compuesto por tres camiones con camiones con cortinas laterales (*courtain sider*) y siete furgones térmicos, expresaran vislumbrar un futuro pesimista acerca de la actividad.

Transporte de Productos dentro de la Planta Industrial

La Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales, ubicada en la misma localidad que la planta SanCor CUL prestaba un servicio adicional. Dicha cooperativa estaba a cargo del movimiento interno de pallets de la planta de SanCor, utilizando para ello un camión con semirremolque y acoplado.

Sistema de Transporte para Otras Actividades

Fuera del tradicional sistema de transporte de leche y mercaderías, las cooperativas que han desarrollado otras actividades, como los servicios de maquinaria agrícola, la venta de insumos agropecuarios, la producción propia de alimentos balanceados o extrusado, se han visto en la necesidad de incorporar implementos de transporte para realizarlas.

El caso de la planta extrusora de soja de la Cooperativa La Tordilla, de Córdoba, es un ejemplo, ya que alquilaba una unidad batea semirremolque a un transportista, la que se utilizaba para el expendio de pellet de soja.

La Cooperativa Agropecuaria La Paz, en Entre Ríos, presentaba otro caso, con implementos propios para la logística necesaria para la entrega de fertilizantes a campo para sus asociados. En el año 2018 llegó a proveer una totalidad de trece mil toneladas.

Otros casos en los cuales las diferentes actividades agropecuarias requerían determinados implementos de transporte han sido el traslado o transporte de reservas (mega-fardos, fardos y rollos). Dicho transporte podía tener lugar por venta de los mismos desde un establecimiento agropecuario a otro, desde empresas dedicadas a la confección y venta de los mismos o, dentro del mismo establecimiento desde el lote donde fueron confeccionados a los lugares de almacenamiento o suministro a animales. Los implementos utilizados para tales tareas eran camiones o bateas, tractores, pinches para rollos, entre otros y, si en algunos casos los mismos productores agropecuarios no eran dueños de los implementos, muchas veces eran las cooperativas cercanas quienes alquilaban los implementos o le brindaban el servicio completo en sí.

Las cooperativas podían, además, brindar servicios de transporte de maquinaria utilizando para ello tractores propios y/o alquilados y carretones. Dicho servicio podía ser necesario en el caso de transportar determinados implementos, como por ejemplo, molidoras de granos a pequeña escala, rastrillos para la confección de rollos, segadoras de forraje, etc.

Dado que el combustible es un insumo indispensable para la tracción de los diferentes implementos agrícolas, el transporte de dicho insumo también ha sido un servicio que podía ser brindado por la cooperativa. El mismo podía cubrir tanto el alquiler del tanque de combustible, o la venta de combustible desde la cooperativa con el servicio de traslado incorporado.

Transporte de Suero

Una última mención a otra actividad para la que se utilizaba el transporte en algunas cooperativas y que correspondía a algunas de estas situaciones:

- a) Transporte del suero que se obtenía de la actividad quesera, y que se vendía a empresas como AFISA para su utilización industrial. El transporte se requería desde los lugares donde se originaba hasta las plantas del industrial comprador.
- b) Transporte para el desecho de esta actividad que se enviaba a lugares específicos y *land farming*, que se mencionarán en un capítulo posterior.
- c) Transporte para el suero permeado, que contenía restos de lactosa y proteínas, derivados fundamentalmente de la producción de artículos como la mozzarella, desde la planta de tratamiento a los tambos. En dosis controladas, se utilizaba en la alimentación del ganado como reemplazo de 4 o 5 kilogramos de maíz por día. La cooperativa se hacía cargo de retirar con su transporte ese suero que se distribuía a los asociados que lo demandaban, cobrándole básicamente el costo del transporte, por lo que no podían estar localizados a grandes distancias. En períodos climáticos adversos, puede ser una gran ayuda, como lo fue en 2018 por la sequía que afectó fuertemente la cosecha de granos.

Resumen

El 54% de las cooperativas relevadas incluyeron secciones con ingresos por servicios de transporte (G2), ya sea para la recolección de leche, para el transporte entre plantas, transporte de suero o de mercaderías terminadas. El 50% de ellas se localizaba en Córdoba y el 44% en Santa Fe, cubriendo entre ambas el 94% de la oferta cooperativa. En cuanto a su facturación, el Transporte representó el 1,5% de todas las actividades sectoriales (el 6% sin industria), y el 11% de todo el ingreso del Grupo que tuvo esta sección (G2). Casi un tercio de las cooperativas facturaron menos de un millón de pesos anuales por este servicio, mientras que en el otro extremo el 26% facturó más de 15 millones.

CAPITULO 6

COOPERATIVAS TAMBERAS CON SERVICIOS DE MAQUINARIA AGRÍCOLA⁷⁵

Antecedentes

La transformación tecnológica requerida para incrementar la eficiencia en la producción láctea, desde hace varias décadas, ha sido posible por medio de una significativa inversión, que permitió la aplicación de paquetes probados localmente y a una escala mínima eficiente.

En el eslabón del productor lechero, uno de los aspectos centrales para lograr la eficiencia productiva ha sido la estrategia del manejo de reservas forrajeras, logrando disponibilidad de energía y fibra alimenticia durante todo el año y a un costo relativamente menor para el ganado lechero. El diseño del sistema se implementó de forma mixta, extensivo de pastoreo a campo y suplementación con granos y concentrados. Los precios de la leche al productor, con mayor o menor injerencia gubernamental según los períodos, fueron de los más bajos del mundo, lo que ha exigido una vigilancia permanente y ajustes para mantenerse en la actividad. La integración de la producción propia de alimentos fue una de las estrategias que permitió a los productores lograr tal objetivo.

El diseño mixto necesitó de un plan estratégico cuidadoso en relación a la utilización de las tierras disponibles para la siembra de pasturas, destinando ciertos lotes al pastoreo directo y otros a la confección de reservas. También se destinaron lotes para la producción de granos como maíz o sorgo, para su almacenamiento o para la confección de reservas en forma de maíz picado fino o grueso, lo cual fue una innovación muy importante en relación a la calidad de reservas confeccionadas. Para su desarrollo se utilizaron silos bolsas (silos de polietileno donde el forraje es conservado de forma anaeróbica).

En primer lugar, como las tierras propias en la cuenca lechera central han sido de poca dimensión, se ha producido un fenómeno generalizado de alquiler de tierras vecinas, subdivididas por herencia

⁷⁵ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

y cesando la actividad tradicional. Tales tierras eran alquiladas generalmente con destino a la siembra para reservas.

Los nuevos sistemas de reservas requirieron, además, maquinarias y equipamiento adecuados para todas las labores involucradas en su producción (siembra en gran escala, cuidado sanitario, corte e hilerado, cosecha y embutidos). Los equipos destinados a la confección de tales reservas fueron en su mayoría importados de otros países, con alta potencia y capacidad de trabajo diario, de forma que excedían en demasía la necesidad de los productores en forma individual. Además, el costo de la maquinaria hizo prohibitiva la compra para productores pequeños, a menos que aspiraran a convertirse en contratistas rurales.

Muchas de las cooperativas tamberas, dado el abandono de la actividad de muchos de sus socios, el alquiler de sus tierras, y la disminución en la producción de leche, vieron la necesidad grupal y consiguieron la estructura como para comenzar la compra de alguna de las maquinarias; en algunos casos ello fue facilitado por la oferta coyuntural de créditos promocionales de algunos de los bancos oficiales, o de los mismos vendedores. Tales disposiciones fueron variables según el gobierno de turno y los ciclos económicos. En las cooperativas federadas, el pago que recibían de SanCor por la intermediación y, a veces, por el transporte y la recolección de leche, les permitió un ahorro que pudieron destinar a la inversión en maquinarias.

Al ir adquiriendo experiencia en el rubro y con la absorción de SanCor de las funciones de intermediación de leche tradicionales de las cooperativas asociadas, estos nuevos servicios fueron tomando mayor relevancia. En la mayoría de los casos, la incorporación de nuevas maquinarias, así como la renovación periódica de las existentes, fue el punto clave para desarrollar el cambio en los servicios prestados.

A la disponibilidad del servicio, la cooperativa agregó otro adicional, la oferta crediticia por medio de facilidades de pagos mensuales, situación que ha variado según la inflación y el costo del crédito en el contexto nacional. Por ejemplo, en el año 2016 una de las cooperativas informó que financió el servicio de picado fino a los asociados con ocho meses de plazo y se tramitó ante el Banco Nación un préstamo subsidiado destinado a la financiación de silo, con una única amortización de un año de plazo. De esta manera se iba pagando el servicio con la producción mensual. En cuanto a la maquinaria requerida (picadora de forraje) la cooperativa se financió con un préstamo del Banco de la Nación Argentina a cinco años de plazo, el

cual se amortizaba en diez cuotas semestrales.⁷⁶ Con posterioridad, estas facilidades no estuvieron disponibles.

Por otro lado, las cooperativas que trabajaban con SanCor y otras que tenían el servicio de Pago por Cuenta de Asociados, se descontaban las cuotas del pago mensual a la producción. Posteriormente, aunque se continuó con el pago en cuotas, los mismos productores debían concurrir a la cooperativa. En el pasado, por ejemplo en 2016, la cooperativa de Charlone informaba que se bonificaba el servicio de maquinaria a los asociados y se daban ocho (8) cuotas: las dos primeras del 16% y 14% para pagar IVA y gasoil, y las restantes iguales de 11,66%. En 2018 se mantenían las ocho cuotas con muy poca bonificación y se seguía cobrando por descuento de producción.

Cuando la capacidad de trabajo de las máquinas excedió la demanda de los asociados, se decidió extender el servicio a terceros, con tarifa diferencial. En algunas de las cooperativas tamberas este factor ha sido también, en parte, responsable de la necesidad de cambios de estatutos para incorporar a productores no tamberos; y el cambio correspondiente en el nombre, abandonando la de Tamberos para incorporar otros como Cooperativa Agropecuaria o de Servicios Agropecuarios.

Tanto el éxito, como la concentración del parque de maquinarias, variaron ampliamente entre cooperativas. En este aspecto, es de destacar que, si bien casi la totalidad de la maquinaria de las cooperativas era operada con su personal en funciones, algunas de las herramientas más simples, como palas mecánicas, bombas extractoras, entre otras, podían ser alquiladas por los asociados. Como excepción, se encontró la Cooperativa Agropecuaria y Tambera “El Triunfo” Ltda., la cual puso en alquiler toda la maquinaria disponible en el año 2017.

Finalmente, se remarca el hecho de que las cooperativas de servicios de maquinaria agrícola ubicadas y analizadas aquí, se localizaron en las provincias de la Región Pampeana Argentina. No se ha extendido tal práctica a otras provincias de zonas extra pampeanas.

Cantidad de Cooperativas Tamberas con el Servicio

Un total de 42 cooperativas en la muestra (65%) reportaron secciones de servicios de maquinaria agrícola, conformando el Grupo 5. Para 24 de ellas (57%) representó el mayor ingreso, mientras que las restantes 18 cooperativas tuvieron otras secciones con mayor facturación.

⁷⁶ Cooperativa Tambera de Selva, Balance 2018.

Por provincia, el mayor número de cooperativas con servicios de maquinaria agrícola se localizaba en Santa Fe, con el 50%, Córdoba tenía el 43% y el resto se distribuía en Buenos Aires y Santiago del Estero (Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Localización por Provincias del G5

Provincia	Coops del G5	%
Buenos Aires	2	5%
Córdoba	18	43%
Santa Fe	21	50%
S. del Estero	1	2%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances de 65 cooperativas.

Importancia Seccional

Los ingresos percibidos por servicios de maquinaria agrícola de las cooperativas tamberas ascendieron a \$781,1 millones, sobre un total facturado sectorial de \$22.258,1 millones, lo que correspondió a un 3,5 %. Si se excluye la parte industrial, esa participación ascendería al 11%. Dentro del mismo Grupo con Maquinaria (G5), esta actividad le representó el 23% sobre el total facturado (Tabla 6.2).

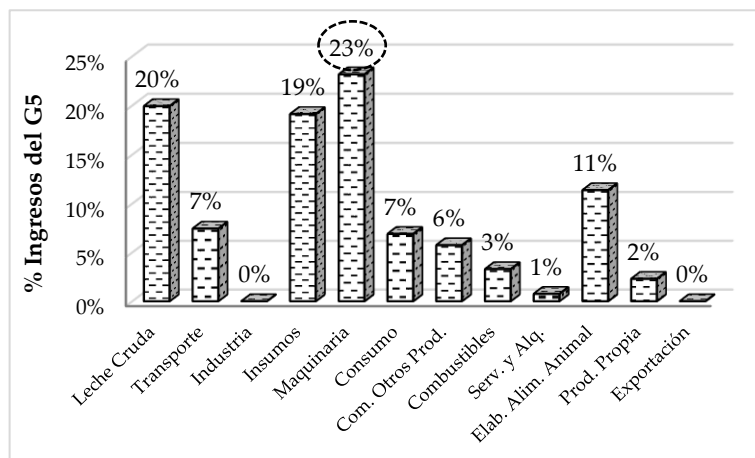
Tabla 6.2. Ingresos Servicios de Maquinaria sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G5

	Ingresos por Ss. de Maquinaria (G5)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	781,1 (3,5 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G5	781,1 (23 %)	3.371,3 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

En la Figura 6.1 se muestra la participación del ingreso de cada actividad en el total facturado por el grupo de cooperativas con servicios de maquinaria. Dentro del grupo G5 de 42 cooperativas con maquinaria agrícola, la facturación total ascendió \$ 3.371,3 millones. De tal monto, el 23% provino de los servicios de Maquinaria Agrícola (G5), seguido por ingresos por comercialización de leche (20%), venta de insumos (19%) y producción de alimentos animal (11%).

Figura 6.1. Ingresos del Grupo de 42 Cooperativas con Servicio de Maquinaria Agrícola (en % del total grupal).



Fuente: elaboración propia con datos de memorias y balances de cooperativas tamberas.

Nuevamente se reitera que los datos provienen de cooperativas que incluyeron en sus secciones la parte de maquinaria agrícola. Existen casos en que esta facturación, si no es muy relevante, se informó en conjunto con otras actividades y no se identificaron los datos individualmente. Un caso relevante es el de la empresa Manfrey, la cual en su memoria menciona la confección de 5.038 mega-fardos; el picado de 8.781 hectáreas para ensilado de forrajes (equivalente a 51.546 metros de bolsas de 10 pies con dos equipos propios y colaboración de terceros) y el embolsado de 1.165 toneladas de granos de maíz y sorgo (utilizando para ello una máquina embutidora).⁷⁷ No obstante, en sus secciones no se destaca ninguna específica correspondiente a servicios de maquinaria agrícola en particular, sino a servicios en general.

Tipo de Servicios de Maquinaria Agrícola más Usuales

Los servicios de maquinaria agrícola ofrecidos por las cooperativas fueron muy variados, algunas con un amplio espectro de actividades mientras que otras limitadas a unas pocas. En función de la simplificación que exige este informe, se agruparon las actividades encontradas en 11 categorías, con maquinarias y equipamiento para:

M1) El acondicionamiento de terrenos, entradas y caminos: tales como herramientas de nivelación, retroexcavadoras y camión volcador;

⁷⁷ También lo hace en manfrey.com.ar/wp-content/uploads/2019/12/Manfrey-Reporte-de-Sustentabilidad-2018-OK-.pdf

M2) La preparación del terrero a sembrar e implantación del cultivo: como implementos de roturación, rastras, subsolador; sembradoras directas o convencionales; inoculadora;

M3) La aplicación de productos de protección vegetal y fertilización líquida: pulverizador autopropulsado;

M4) La aplicación de fertilizantes sólidos; fertilizadores de arrastre;

M5) La limpieza de praderas y cortes para confección de reservas: desmalezadoras, segadoras, rastrillos;

M6) La confección de reservas en seco: roto-enfardadora, enrolladora, mega-enfardadora.

M7) La confección de reservas húmedas en silo-bolsa: picadora, embolsadora, tractores y carros forrajeros o camiones y bateas, según corresponda.

M8) La cosecha de granos secos y húmedos: cosechadora, embolsadora de grano húmedo.

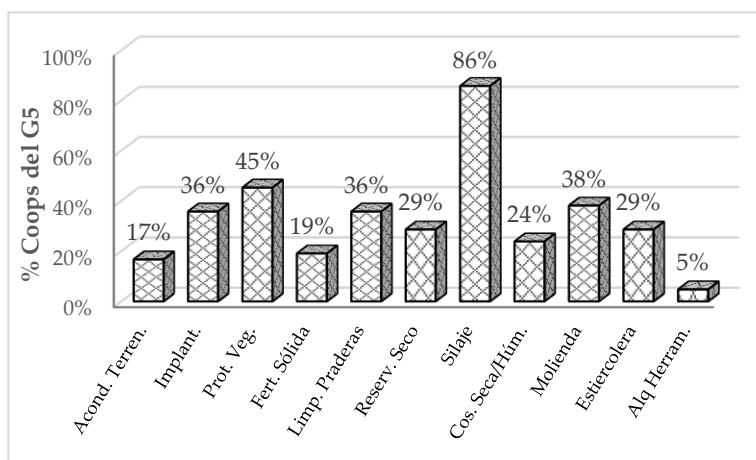
M9) El acondicionamiento de reservas para dieta alimentaria en pequeña escala: moledora de grano seco, moledora de rollos, mixer.

M10) La limpieza de lagunas, reservorios o fosas y aplicación de desechos orgánicos: estiercoleras, bombas sumergibles;

M11) Alquiler de herramientas y equipos complementarios.

De las 42 cooperativas que tuvieron servicios de maquinaria agrícola, el porcentaje que ofreció cada uno de los 11 tipos mencionados precedentemente se incluye en la Figura 6.2.

Figura 6.2. Porcentaje de Cooperativas Por Tipo de Maquinaria



Nota: se incluyó Manfrey con datos de la encuesta (43 Coops).

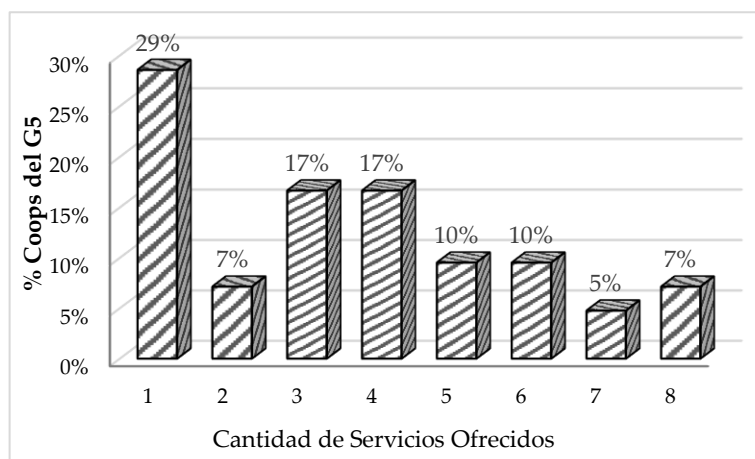
Fuente: Relevamiento de 42 cooperativas tamberas.

El tipo de servicio prestado al productor más difundido dentro del conjunto de cooperativas analizadas, fue el de picado de forraje/embolsado de pasturas (M7), ya que el 86% reportaron tener maquinaria agrícola para ofrecerlo. A continuación, se encontraba el servicio de pulverizadora (M3) con el 45% de las cooperativas. Luego, el 38% tenía implementos para molienda (M9), el 36% para labores de implantación (M2), y para limpieza de pradera (M5), y el 29% para confección de reservas en seco (M6) y estiercolera (M10). El servicio menos difundido pareciera haber sido el de alquiler de herramientas varias (M11), ya que solo el 5% de las cooperativas reportaba tener tal servicio.

Cantidad de Servicios de Maquinaria por Cooperativas

Dentro del conjunto de cooperativas que prestaron estos servicios, el 29% incluía un sólo tipo de servicio de maquinaria, como pulverizadora o picadora de forraje (Figura 6.3). Con mayor frecuencia, luego, se encontraba el 34% de las cooperativas que tenían entre 3 y 4 tipos de servicios. En el extremo, el 12 % de las cooperativas ofrecían servicios de entre 7 y 8 tipos de maquinarias, lo que estaría indicando que tales cooperativas constaban de parques de maquinarias completos y, además, el espacio físico (techado o no) para poder guardarlas.

Figura 6.3. Porcentaje de Cooperativas según Cantidad de Servicios Ofrecidos



Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances de cooperativas con Servicio de Maquinaria Agrícola

Por otra parte, dentro de cada tipo de servicio de maquinaria enumerado anteriormente podían encontrarse variantes en tipo y cantidad de herramientas. Por ejemplo, en M2: “Maquinaria para la preparación del terrero a sembrar e implantación del cultivo”, existían maquinarias en condiciones de realizar labores. Una cooperativa reportaba tener implementos para siembra directa y cincel, otro equipamiento para inoculación de semillas y rastras discos desencontradas, o labranza convencional y siembra directa. De igual forma sucedía en M9: “Maquinaria para acondicionamiento de reservas para dieta alimentaria en pequeña escala”, a la cual se le sumaba la posibilidad de molienda de granos secos y/o de rollos.

Características de las Diferentes Categorías de Servicios

Vista la disponibilidad de la maquinaria y los servicios ofrecidos por cooperativas, se realiza un breve comentario sobre cada categoría presentada y la inclusión de algunos casos reales de forma de ejemplificar las diferentes situaciones que se presentaron en la región.

M1. Acondicionamiento de Terrenos, Entradas y Caminos

Las cooperativas podían ofrecer este servicio con personal propio o alquilar algunos equipos a sus asociados, dependiendo de la complejidad de uso de éstos. Los mismos oscilaban entre rudimentarias palas de arrastre a maquinarias más complejas, tales como niveladoras frontales autopropulsadas, retroexcavadoras y camiones volcadores de tierra.

Las inversiones en este equipamiento respondían a necesidades de tipos comunitarias y productivas de los asociados. En primer lugar, el deficiente estado de mantenimiento de algunos caminos de tierra por parte de los gobiernos municipales y provinciales y el deterioro que se producía en días de lluvia, requería de acciones permanentes de colaboración para asegurar la transitabilidad. Dado que muchos de los asociados eran productores que necesitaban de la recolección diaria de la leche producida, el paso del camión recolector roturaba el suelo de forma que quedaba intransitable para autos y camionetas de bajo porte. De no contar con tales implementos, algunos caminos rurales resultaban totalmente clausurados en días posteriores a las intensas lluvias, con la consecuente inmovilidad, tanto de las familias que vivían en las zonas rurales como de los habitantes del pueblo que concurrían a los campos. En segundo lugar, los productores en sus propias explotaciones requerían adecuar las entradas de sus tambos y patios para los camiones recolectores de leche, además de realizar otras obras como movimiento de terreno para la nivelación, rellenado de entrada a la sala de extracción de leche, caminos entre potreros, etc.

En las Memorias, un 17% de las cooperativas reportaba tener maquinaria agrícola de algunos de estos tipos. Sin embargo, se sospecha que sólo las cooperativas con equipamiento de mayor valor incluían tal dato, ya que en las visitas se constató que había casos de cooperativas que tenían equipamiento como palas de arrastres antiguos y rudimentarios que los asociados podían alquilar o usar en forma libre, y que no se detallaba en dichas Memorias.

Para ejemplificar algunos casos, citaremos a la Cooperativa "Tamberos Unidos" de Selva en la provincia de Santiago del Estero. Mencionó haber trabajado un total de 513 horas con niveladora de arrastre para el mantenimiento de caminos internos y callejones. Igualmente, la Cooperativa Tampera "Zona Rafaela" Ltda., próxima a la localidad de ese nombre, en la provincia de Santa Fe, reportó 91 horas de trabajo para acondicionamiento de callejones con el servicio de niveladora. Destacaba, además, que estaba a disposición de los socios la prestación del servicio de pala frontal y retroexcavadora.

Con un equipo conformado por una retroexcavadora y un camión volcador, la Cooperativa "Dos Provincias" de Colonia Bicha, Santa Fe, informaba la prestación del servicio de movimiento de tierra, destacando un importante aumento de la actividad, dado el incremento en los milímetros precipitados registrados en los últimos años.

M2. Preparación del Suelo a Sembrar e Implantación de Cultivos

Otro grupo de servicios que ofrecieron las cooperativas correspondió a labores de preparación del suelo e implantación de cultivos, tanto de forma directa como convencional. El 36% de las cooperativas ofrecieron servicios de labranza, y de siembra directa. El 80% de las analizadas, trabajaron un total de 20.999 hectáreas en el ejercicio.

A modo de ejemplo, en la provincia de Santa Fe, la Cooperativa Ltda. de Tamberos "Colonia Frías", en la localidad de Tacural, a 15 km al norte de Sunchales, reportó haber realizado servicios de labranza pesada en 774 hectáreas y siembra directa en 5.279 hectáreas. La Cooperativa Ltda. de Tamberos Colonia Raquel, en esa localidad, cercana también a Sunchales, había hecho 1.655 hectáreas de siembra directa, 367 hectáreas con rastra desencontrada e inoculación de semillas. Asimismo, la Cooperativa de Tamberos "Colonia Palacios", en la localidad de Moisés Ville, 30 km al norte de Sunchales, realizó servicios de siembra directa con cuatro sembradoras, cubriendo 3.236 hectáreas, trabajo que significó el 16% del ingreso de la sección maquinaria agrícola para dicha cooperativa.

Siguiendo en la provincia de Santa Fe, la Cooperativa “La América”, de la localidad de Suardi, a 80 km al N.O. de Sunchales, informaba haber roturado 820 hectáreas y anexado un rolo desterronador, habiendo trabajado 66 hectáreas. La Cooperativa “Sol Naciente”, de Emilia, ya mencionada previamente, por su parte, ofrecía el servicio de siembra directa, siembra convencional, rastra desencontrada y cincel.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa “Beiro”, de Morteros, reportó 1.451 hectáreas trabajadas con rolo desterronador.

Aunque menos popular que otros, y con mucha oferta de particulares en el medio, también se encontró, además, la disponibilidad de equipos con tractor, rastra de discos desencontrada e implemento de rastrillos y rolos trituradores.

Sin bien los implementos anteriormente nombrados de preparación de terreno, están cayendo en desuso en el corazón de la Región Pampeana donde la agricultura (con siembra directa en la mayoría de los casos) gana terreno en relación a la producción ganadera, en zonas donde las praderas son necesarias, tanto para el consumo directo por parte del ganado, como para la confección de reservas forrajeras, tales implementos resultan útiles y, en algunos casos imprescindibles.

M3. Protección Vegetal y Fertilización Líquida

Con el fin de facilitar al asociado la defensa de los cultivos en pie, mediante el control de plagas y malezas, y con la rapidez y disponibilidad que requiere dicha atención, las cooperativas han adquirido equipos pulverizadores, tanto de arrastre como autopropulsados con los avances más modernos, para aplicaciones de agroquímicos y fertilizantes líquidos.

Del total de establecimientos analizados, el 45% de las cooperativas tamberas contaba con equipamiento para brindar servicios de pulverización y el 37 % habían cubierto un total de 329.176 hectáreas.

A modo de ejemplo, en la provincia de Santa Fe la Cooperativa Ltda. de Tamberos de Sunchales proveyó el servicio de pulverizadora cubriendo 7.821 hectáreas, además de la provisión de agroquímicos y fertilizantes, en caso de ser solicitado por los asociados. La Cooperativa “Colonia Palacios”, de Moisés Ville, en un detallado informe en su Memoria, informaba haber realizado el servicio de pulverización terrestre con dos pulverizadoras cubriendo 16.693 hectáreas, lo que aportó el 11% de los ingresos de la sección maquinaria agrícola.

La Cooperativa “La América”, de Suardi prestó servicio de pulverización en 27.759 hectáreas, de las cuales 2.723 tuvieron que ser subcontratadas por variadas razones, roturas, vacaciones del personal

empleado y alta demanda con una ventana de aplicación muy pequeña. La Cooperativa de Tamberos "San Bernardo", de la localidad de San Antonio, 25 km al oeste de Rafaela, prestó el servicio con un equipo pulverizador autopropulsado con banderillero y mapeador satelital terrestre, cubriendo 12.444 hectáreas.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa de Porteña pulverizó 46.817 hectáreas, con una unidad de reciente incorporación, pero con 10 años de experiencia en este servicio. A su vez la Cooperativa de Tamberos "El Chipión", de la localidad de Altos del Chipión, 120 km al N.O. de Rafaela realizó el servicio en 28.376 hectáreas. Igualmente la Cooperativa La Tordilla, ya mencionada, lo hizo con 46.735 hectáreas. La Cooperativa de Tamberos Morteros había pulverizado 20.900 hectáreas. Igualmente, la Cooperativa "El Alba", de Colonia Vignaud, un total de 15.009 hectáreas con el equipo autopropulsado pulverizador.

El servicio de pulverizadora se ha extendido ampliamente en toda la región lechera, por varias razones. En primer lugar, por la resistencia de plagas y malezas, que requiere, no sólo la combinación correcta de reactivos sino también la mayor frecuencia de aplicación. Si bien se ha extendido también el uso de productos residuales en los cultivos, por medio del cual es posible mantener un control de mayor prolongación en el tiempo, algunos de tales productos residuales no pueden ser utilizados en praderas para consumo del ganado. En segundo lugar, por la facilidad de aplicación y costos de implementación. Si bien el control de malezas de forma mecánica puede ser efectivo en estadios vegetales iniciales, el gasto en combustible en cuanto a la tracción requerida ha dejado esta práctica en desuso, sólo siendo aplicada en producción hortícola. En tercer lugar, el avance de la agricultura en regiones ganaderas, ha cambiado el paisaje, la composición y la rotación de cultivos en los lotes vecinos. Este punto se encuentra en relación a la resistencia de plagas y malezas, ya que al avanzar el monocultivo de soja, las plagas de tal cultivo pueden afectar fuertemente las praderas de alfalfa. Finalmente, puede nombrarse también, aunque en menor medida, el uso de cultivares con resistencia a ciertos herbicidas, los cuales promueven el mayor uso de pulverizadoras en los establecimientos ganaderos (el caso de alfalfa resistente a glifosato, no comerciada legalmente en Argentina).

Por último, en forma sólo de mención ya que no es objeto del presente escrito, la pulverización de productos de protección vegetal como los fertilizantes líquidos, son aplicados con la misma pulverizadora autopropulsada. La diferencia recae en los picos y mangueras de bajada utilizados para acercar la propulsión de fertilizantes líquidos a la superficie del suelo. Por ejemplo, La

Cooperativa Tambara de Balnearia reportó haber dispuesto de dos pulverizadoras que aplicaron fertilizantes líquidos en 31.547 hectáreas. Asimismo, con el servicio de estiercolera, ofrecía el servicio complementario del tanque estiercolero fertilizador.

M4. Fertilización Sólida

El 19% de las cooperativas reportaron contar con equipos para estos servicios, más allá de los que se disponían para el doble uso de la pulverización y fertilización mencionados en el punto anterior. Es posible distinguir entre el esparcimiento de fertilizantes sólidos inorgánicos, como úrea (fertilización al voleo), fosfato diamónico o superfostato triple (fertilizadoras en profundidad) y orgánicos, como los desechos de salidas de tambo sólidos (estiércol).

Por ejemplo, en la provincia de Córdoba, la Cooperativa “La Selecta” de la localidad de La Paquita, prestó el servicio con un esparcidor de estiércol sólido con capacidad de transporte de cinco toneladas de residuos sólidos ganaderos. En el ejercicio facturaron 71 hectáreas, considerando tal servicio como una buena herramienta útil para la limpieza de corrales y fertilización de predios. La Cooperativa La Tordilla facturó 4.500 hectáreas dando tal servicio.

En la provincia de Santa Fe, la Cooperativa “Colonia Palacios” brindó el servicio de fertilización sólida a 1.122 hectáreas, lo que representó el 1,6% de los ingresos de la sección maquinaria. A su vez, la Cooperativa de Tamberos “La América”, de Suardi, reportó continuar con el alquiler de la máquina fertilizadora para uso de sus asociados, por lo que facturó 37 horas, muy por debajo del año anterior, que había sido de 75 horas. Otro efecto de la sequía de los primeros meses del año.

A modo informativo, tanto la fertilización sólida como líquida con pulverizadoras (sea con fertilizantes foliares o a raíz) requieren de condiciones ambientales puntuales para el mayor aprovechamiento de los nutrientes y de su penetración al perfil del suelo para llegar a la raíz de los cultivos implantados (caso de los fertilizantes sólidos y líquidos). Dada tal situación, el correcto aprovechamiento de la fertilización sólida con productos inorgánicos, que suele realizarse con úrea por su bajo costo en relación con los demás productos en el mercado, está en relación directa con las lluvias, el perfil de agua en suelo y la humedad ambiente. De no contar con la temperatura y humedad ambiental correcta, mucho del nitrógeno encapsulado en las piedritas del fertilizante es desprendido al ambiente y no logra llegar al cultivo. Por ello que, si bien es una práctica de menor costo, su uso suele ser menos extendido, ya que al perder nitrógeno por aire, los

costos suelen ascender de forma exponencial y, finalmente, el productor apuesta al fertilizante líquido.

M5. Limpieza de Praderas y Cortes para Confección de Reservas

Uso de Desmalezadora/segadora/rastrillo:

El servicio de desmalezadora y/o segadora es utilizado en los establecimientos ganaderos para varias funciones. En primer lugar, para realizar los cortes necesarios para luego confeccionar las reservas (rollos, fardos, mega-fardos). En segundo lugar, pueden utilizarse para consumo del animal en forma retardada, dicha práctica recibe el nombre de preoreo; esto es, dada una pradera, se realiza un corte con el implemento en cuestión, y, luego, pasada una cantidad de horas en relación a la temperatura y humedad ambiente, se las libera para consumo directo del animal. Tal práctica consigue aumentar el consumo de materia seca del animal y reduce la cantidad de agua consumida en un tiempo dado, logrando mayor eficiencia en el consumo de alimentos en relación al realizado sin preoreo.

Finalmente, pueden utilizarse los implementos de la sección para el desmalezado de las praderas. Tal práctica se realiza luego de que los animales han consumido en forma directa la pradera. Dado que, si la carga animal está bien calculada, el animal “elige” consumir las plantas individuales de la pradera dejando las malezas en pie, tal momento resulta óptimo para realizar un corte a 7-10 cm de altura del suelo para cortar las malezas, antes que éstas vuelvan a crecer.

En cuanto al uso de rastrillo, el mismo es utilizado una vez cortada la pradera, con desmalezadora o segadora. Luego del paso de las horas necesarias para la deshidratación de las plantas cortadas, para formar andanas de forraje las cuales serán posteriormente levantadas por las roto-enfardadoras, enrolladoras o mega-enfardadoras según el caso.

Del total de cooperativas analizadas, el 36% de las que tuvieron maquinaria agrícola incluía este tipo de servicios. El 73% de ellas trabajó un total de 22.077 hectáreas.

En relación al servicio de segado, existen ejemplos de asociaciones de cooperativas vecinas, como ha sido el caso en la provincia de Córdoba con la Cooperativa “La Selecta”, ya nombrada, en asociación con la Cooperativa de Tamberos Ltda. “El Chipión”, las cuales realizaron en forma conjunta cerca de 1.500 hectáreas en esta última y 3.000 hectáreas de la anterior. La Cooperativa La Tordilla mencionaba la incorporación en el ejercicio de una nueva segadora con triple hilerador y piloto automático para dar mayor rapidez y calidad al corte de las pasturas. La Cooperativa de Tamberos “Morteros” incorporó en 2017 una segadora autopropulsada con piloto GPS.

En la provincia de Santa Fe, la Cooperativa “La América” reportó

un total de 2.932 hectáreas de segado, más 440 hectáreas subcontratadas. La Cooperativa “La Humbertina”, de la localidad de Humberto Primero, 50 km al norte de Rafaela, informaba el uso de las segadoras para los cortes de alfalfa con deshidratado rápido y los rastrillos para la rotación. La Cooperativa Tampera “Unión Villa Ana”, de Villa Trinidad, 140 km al N.O. de Rafaela, reportaba haber realizado 214 hectáreas de segado y 1.134 hectáreas de servicio de rastrillo, complementario al enfardado.

Confección de Reservas:

Las técnicas y medios para asegurar la alimentación del ganado lechero durante todo el año son variadas e indispensables para la producción de leche en el país, ya que tal práctica se realiza de forma continua en la mayoría de los establecimientos tamberos.

El equipamiento requerido para la confección de reservas suele ser importado, con altos costos de entrada para brindar el servicio y amortizable, en la medida que se utilice de forma intensiva. Tales características resultan convenientes para el uso cooperativo.

Entre las modalidades encontradas es posible distinguir equipamiento para: a) la confección de fardos y rollos; b) picado y embolsado de pasturas de planta entera y granos húmedos; c) para molienda y ensilado de granos.

M6. Reservas en Seco, Fardos y Rollos

Los servicios de confección de fardos y rollos pueden ser variados. Algunos incluyen el servicio anteriormente detallado de corte con segadora y uso de rastrillo, mientras que otros sólo incluyen la confección del rollo, fardo o mega-fardo, quedando a cargo del productor el corte y acondicionamiento de la pastura para su posterior uso.

Para facilitar su distinción es de destacar que, en Argentina, cuando se habla de confección de fardos se hace referencia a la confección de reservas de 17-22 kg. A su vez, los rollos pueden tener un peso de entre 450-600 kilogramos (en otros países suelen llegar hasta los 1000 kilogramos), según la mezcla de material utilizado y el mega-fardo, normalmente confeccionado con alfalfa pura, con un peso de 350-450 kg.

La generalidad encontrada ha sido una disminución de la prestación del servicio en comparación con el año anterior, lo cual puede encontrar explicación en el período estacional seco que tuvo lugar en el verano de 2018. Tal evento produjo una importante pérdida de pasturas, agregando mayor adversidad a las excesivas lluvias e inundaciones que se habían producido en los años anteriores.

El 29% de las cooperativas que reportó tener maquinaria agrícola ofrecía algún servicio de confección de reservas. El 75% de ellas había trabajado 75.947 hectáreas en el período.

A modo de ejemplo de los variados formatos encontrados en relación a los servicios comprendidos en esta sección, mencionaremos algunos en la provincia de Córdoba. La Cooperativa de Porteña reportó ofrecer el servicio de roto-enfardado para la confección de rollos no sólo de pasturas de alfalfa, moha, sorgo y avena, los cuales eran los más difundidos en la región, sino también de planta completa o rastrojos de maíz, trigo, soja y cebada. Específicamente realizó 7.160 rollos utilizando rotoenfardadora, de los cuales 67% eran de alfalfa pura, el 11% de maíz, el 11% de trigo y el 11% restante de soja, avena, moha, sorgo y cebada.

Entre otros ejemplos, es posible nombrar a la Cooperativa Manfrey, de la localidad de Freyre, la cual reportaba la confección de 5.038 megafardos. Finalmente, la Cooperativa Tambara "El Chipión", por su parte, reportó la confección de más de 3.000 rollos.

En Santa Fe, la Cooperativa de Tamberos "San Bernardo", de Colonia Bossi, 50 km al NO. de Sunchales, prestando el servicio con dos roto-enfardadoras, reportó haber realizado 3.409 rollos, valor muy por debajo de los 6.015 del año anterior, debido a la falta de materia prima por escasez de lluvias.

Por otra parte, el uso de fardos en los establecimientos agropecuarios ha ido cayendo en desuso, por la limitante que tienen su pequeño tamaño y las herramientas requeridas para su transporte hacia los lotes con animales, pero existen regiones que aún utilizan tal tipo de reservas. En este servicio, la Cooperativa "Unión Villa Ana", de Villa Trinidad, había producido 3.575 fardos.

M7. Silaje de Forraje, Picado y Embolsado de Pasturas

El servicio de picado es el que tuvo mayor difusión entre las cooperativas analizadas. En el ejercicio, el 86% de las cooperativas que reportaban tener maquinaria agrícola ofrecieron el servicio de picado y embolsado de forraje. Dentro de este grupo, el 89% de ellas habían trabajado un total de 117.620 hectáreas.

Con el objetivo de brindar información sobre el costo económico que significó invertir en el ofrecimiento de tal servicio, es que se explica brevemente los implementos que se necesitan para contar con un equipo de silaje.

Para la confección de silo-bolsa, en primer lugar, es necesaria la picadora de forraje autopropulsada, que conlleva la mayor inversión. Tal maquinaria es importada en la Argentina, y las marcas más difundidas son Class, John Deere y New Holland. El cabezal utilizado

cambia según el porte de la planta a ensilar, lo que requiere un gasto adicional en la inversión del equipo. Existen cabezales para maíz y sorgo, para trigo, soja, cebada, y para alfalfa. La picadora es la herramienta que realiza el primer trabajo necesario para el silaje, el cortado del forraje a ensilar.

Luego de cortada cierta cantidad de material a ensilar, la picadora, después de rellenar un reservorio dentro de la misma máquina, necesita vaciar dicho reservorio. Para tal trabajo se utilizan tractores con carros forrajeros o camiones con bateas, según el criterio de uso que tenga el encargado de comprar el equipo. Dichos implementos trasladan el forraje cortado (en el lote donde está trabajando la picadora) hasta el lugar donde se determinó la confección del silo bolsa. El número de tractores o camiones puede variar según la potencia de la picadora y de la embolsadora, normalmente se reportan mínimo cuatro (4).

Finalmente, los tractores o camiones transportan el forraje hacia la embolsadora, normalmente considerada el cuello de botella del servicio, por presentar roturas diariamente dado el uso, o por la cantidad de forraje que puede embutir por hora en comparación con el trabajo eficiente de la picadora y carros. En Argentina, es común el uso de embolsadoras fabricadas en el país, con industrias ubicadas en la Región Pampeana, cercanas a la mayor concentración de equipos de silaje del país. Las marcas de embolsadoras más utilizadas son Implecor y Canavesio.

Otra de las variantes para la confección de reservas es el Silo Puente. Para la realización de este tipo de silo, ya no es necesaria la máquina embolsadora, ya que el depósito del forraje se realiza sobre un terreno preparado para tal fin (directamente sobre la tierra). Ya que se trata de silos de mayor proporción que los de silo-bolsa y que se requiere que, luego de depositado el forraje, éste se pise para conseguir quitar la mayor cantidad de aire posible entre partículas, los equipos suelen incluir mayor cantidad de tractores y complementos para mejorar el pisado logrando este trabajo en el menor tiempo posible.

A modo de ejemplo, la Cooperativa Tampera de Selva, en Santiago del Estero, que brindaba el servicio de confección de silo puente, reportó el uso de siete (7) camiones para trasladar el forraje y de un tractor para el pisado del material a ensilar.

Dado que las cooperativas pueden contar con mayor o menor experiencia en el rubro, los equipos pueden reportar técnicas utilizadas y variadas según la región donde se brinde el servicio. Por ejemplo, la Cooperativa Tampera "Carlos María Rivero Haedo", en la localidad de Ataliva, 30 km al norte de Rafaela, reportaba el uso de preoreo en pasturas para su posterior embolsado.

Existen diferentes experiencias de prestación en cuanto a dicho servicio y cantidad de hectáreas logradas por campaña. Siguiendo con la provincia de Santa Fe, la Cooperativa "Colonia Palacios", de Moisés Ville, realizó el servicio de ensilado utilizando para ello 2 picadoras y 3 embutidoras, con un total de 15.063 hectáreas, lo cual le permitió generar el 66% de ingresos de la sección maquinaria agrícola. El tipo de silo confeccionado fue el silo-bolsa, de los cuales el 37% fue confeccionado con 37% sorgo, el 44% con maíz, un 2% con alfalfa y un 16% con otros forrajes.

La Cooperativa "La América" reportó silos cortados de alfalfa, trigo y avena de 954 hectáreas, y silos en planta de maíz y sorgo 3.404 hectáreas, y soja cortada 325 hectáreas. La Cooperativa "San Bernardo" de Colonia Bossi, realizó el servicio con una picadora de forrajes con cabezal y una embutidora, cubriendo 2.051 hectáreas con 15.581 metros embutidos, con rinde menor por la sequía. Para el acarreo tuvo tres (3) carros volcadores de 20 m³ cada uno y un camión equipado con una caja con capacidad de 16 m³ cada uno para apoyar el acarreo del forraje. El Servicio fue financiado en 6 cuotas mensuales sin interés. La Cooperativa Unión Villa Ana había efectuado 3.752 hectáreas de ensilado.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa Manfrey reportaba el servicio de ensilado de forrajes con un total de 8.781 hectáreas picadas equivalente a 51.546 metros de bolsas de 10 pies. La Cooperativa "Unión" de Brinkmann reportó haber picado un total de 983 hectáreas con 6.494 metros de embolsado, y la Cooperativa "Sol Naciente", 1.807 hectáreas, 3.702 metros de pastura y 14.491 metros de picado.

La Cooperativa de Porteña picó 4.041 hectáreas de las cuales 1.859 fueron de preoreo, y 2.182 de corte directo, correspondiendo a 21.933 metros de bolsa. La Cooperativa La Tordilla picó 3.087 hectáreas de alfalfa, y se embutieron en 6.634 metros de bolsas de 10 pies. La Cooperativa "El Alba" realizó 1.101 hectáreas de picado de verdeos (alfalfa, trigo y otros).

En la provincia de Buenos Aires, la Cooperativa "Tamberos Unidos" de Charlone, en esa localidad, realizó el servicio de picado de forrajes en 1.167 hectáreas, de las cuales 1.052 fueron de maíz, 97 de sorgo y 38 de moha, con rendimientos dispar por la sequía. Mencionaban que cambiaron el sistema de facturación cobrándose por metro de bolsa utilizado. La cooperativa prestó el servicio de picado con la bolsa incluida, por lo que el asociado se desentendió de la necesidad de tener la bolsa disponible cuando llegaba el equipo de picado de forrajes, y a su vez, no le quedaban metros de desperdicio que no podían utilizar. Se hizo diferencia con el asociado en la financiación, fijándose ocho cuotas para socios y cinco cuotas para

terceros con entrega de valores.

M8. Cosecha de Grano Seco y Húmedo

El 24 % de las cooperativas reportaron equipamientos para la cosecha de granos seco y húmedo. De ellas, se consiguieron datos del 60%, con una cobertura de trabajo de 5.763 hectáreas en el ejercicio.

Cosechadora de granos seco:

El equipo necesario para brindar este servicio es mucho más reducido que el silaje de forraje, ya que el implemento más importante es la cosechadora y el grano se transporta con camiones directos a puertos o a la cooperativa.

Si bien se encontraron al menos 3 cooperativas con cosechadoras, no es muy común el servicio. Usualmente los productores agrícolas de los pueblos son dueños de cosechadoras y ellos mismos alquilan sus servicios a productores vecinos.

Embolsado de grano húmedo

Para brindar el servicio de grano húmedo, si bien la cosecha se realiza con el mismo implemento que la cosecha en seco, el grano se extrae de la planta con mayor porcentaje de humedad.

En cuanto a la embolsadora de grano húmedo, se trata de implementos muchos más chicos que los utilizados para el silaje de forraje y las bolsas utilizadas son más pequeñas.

Entre las experiencias de las cooperativas en Santa Fe, la de Tamberos “Colonia Palacios” reportó el servicio de ensilado de grano húmedo con embudadoras de 6 pies, habiendo hecho 1.133 metros, lo que aportó el 1,5% del ingreso de la sección maquinaria agrícola.

En Córdoba, la cooperativa La Tordilla picó 809 hectáreas de sorgo y 5.682 de maíz, embutidas en bolsas de 10 pies, con 5.795 metros y 29.138 metros respectivamente. La Cooperativa “El Alba” picó 2.012 hectáreas de maíz y sorgo, con rendimientos afectados por la sequía.

Tanto para el silaje de forraje como para el de grano húmedo, las cooperativas han ido evolucionando en la modalidad de prestar este servicio, por ejemplo, en cuanto a la provisión de las bolsas. La tendencia actual es a que la cooperativa se haga cargo del servicio y de los insumos principales, como el de la bolsa silo.

M9. Molienda de Grano Seco, de Rollos y Mixers

El 38% de las cooperativas tamberas informaban haber realizado servicios de molienda de grano seco, rollos o mixers. La suma del área o productos logrados se complicó en este ítem debido a que las diferentes actividades se reportaron con diversas unidades.

Por ejemplo, en Córdoba, la Cooperativa “La Unión” de Brinkmann, en la localidad de ese nombre, a 60 km al oeste de Sunchales, informaba que en el ejercicio se habían molido 385 rollos. La cooperativa La Tordilla realizó el servicio de molienda de grano seco con 3.557 metros de embolsado de 6 pies.

Por su parte, la Cooperativa de Tamberos “Colonia Palacios” brindó el servicio de moledora/embutidora de grano seco de 6 pies para cubrir 583 metros, y un ingreso sectorial el 1,06%. La Cooperativa de Tamberos “La América” informaba que el servicio de molienda y embolsado de granos se realizó con dos moledoras, una para bolsa de 6 pies y 9 pies respectivamente, con un total de 2.289 metros embolsados de 6 pies y 494 metros de 9 pies. Además, realizó la molienda de 153 rollos.

M10. Limpieza y Aplicación de Desechos Orgánicos

La necesidad de limpieza de las fosas estiercoleras que reciben el agua servida de instalaciones y equipos se ha agudizado con el crecimiento de la cantidad de vacas por tambo. Para ello se acude a equipos de limpieza que por aspersión, recolecta el material de las fosas y luego lo disemina en el campo en forma de riego para ser utilizado como fertilizante.

Como en otras actividades, el equipamiento para estas tareas es muy variable, como así también las empresas fabricantes nacionales. En forma más simple, se puede contar con una bomba estiercolera extractora que aspira los efluentes de lagunas de acumulación y los esparce por los lotes en forma directa. Puede tratarse de camiones autopulsados o también de arrastre.

De las entrevistas realizadas con las 65 cooperativas de la muestra, se registró que el 51% de ellas tenían algún tipo de equipamiento como para realizar estas tareas. No obstante, en las Memorias se encontró un número bastante menor que reportaron esas tareas, a saber, el 29%. La diferencia encontrada se atribuye, al igual que en el caso anterior de niveladoras, en que la cooperativa probablemente reportó el servicio cuando el equipamiento era más complejo, y tenía personal para realizarlo, posiblemente complementando con el esparcimiento del estiércol en el campo. En cambio, muchas poseían solamente bombas que facilitaban a los asociados por un tiempo acotado, que retiraba bajo su responsabilidad y devolvía concluida la tarea.

Para ejemplificar los diferentes roles de las cooperativas tamberas en esta actividad, en la provincia de Córdoba podemos incluir el caso de Manfrey, que reportaba 190 horas de trabajo en limpieza de fosas estiercoleras. Por su parte, la Cooperativa de Tamberos Ltda. “La Morterense”, de Morteros, informaba que tenía funcionando con

mucha demanda por parte de los asociados el Servicio Integral de Limpieza de Fosas y Fertilización. Había incorporado un homogenizador de efluentes y su complementación con el tanque estiercolero que ya estaba en la cooperativa, lo que le permitía mezclar en su forma más eficiente los residuos líquidos con los sólidos y, así lograr un mejor vaciado de efluentes para fertilizar lotes en barbecho principalmente.

La Cooperativa Tampera de Portaña destacaba la renovación de la bomba estiercolera y la incorporación del servicio Removedor de Efluentes, que se complementaba con el tanque estiercolero. Se encontró que en algunos casos, como la Cooperativa de Tamberos Ltda. "La Selecta", poseía una bomba estiercolera de extracción de efluentes, que alquilaba por hora o por día al productor, quien se la llevaba para su uso en su explotación. Complementariamente, prestó un servicio a socios y terceros con un esparcidor de estiércol sólido, con capacidad de transporte de cinco (5) toneladas de residuos sólidos ganaderos, lo que consideraron una buena herramienta para la limpieza de corrales y fertilización de predios.

En Santa Fe, la Cooperativa "La Humbertina" destacaba que para el servicio de limpieza de lagunas de oxidación, se compartía el tractor en las oportunidades en que las tareas de picado lo permitían. De esta manera se podía utilizar en forma permanente la mano de obra del sector Picado en momentos en que no desarrollaban esa tarea. En el ejercicio se habían facturado 551 horas de trabajo por la limpieza de fosas de tambo.

M11. Alquiler de Herramientas y Equipos Complementarios

Igual que en otros casos, son muy pocas las cooperativas encontradas que entregaban herramientas en alquiler. Por ejemplo, la Cooperativa Tampera y de Consumo de Elisa, ya mencionada, mantenía esta sección pero le aportaba solamente el 2% del ingreso. Reconocía que su importancia se fue reduciendo en la medida en que los asociados pudieron ir accediendo a sus propias herramientas. La Cooperativa de Tamberos "El Trabajo" Ltda., en la localidad de Devoto, Córdoba, hacía lo propio.

Otro Equipamiento Complementario

Todo el equipamiento a que se hizo referencia en los puntos anteriores requiere de otros complementarios para cumplir las tareas. El parque de maquinarias de todas las cooperativas, ya sea que brindaran uno o muchos servicios, requirieron de inversiones adicionales en los mismos.

Solamente para ejemplificar se puede mencionar la necesidad de

tractores, en múltiples tareas, y que a menudo rotan entre actividades. Por ejemplo, la Cooperativa “Unión Villa Ana” mencionaba que se aprovechaba uno de los tractores de la sección Roturación y Niveladora para su uso en la sección Mega-fardos, según los requerimientos estacionales.

El uso de carretones, transportador del recolector de pasturas, carro taller, camiones, casillas, tanques de combustible son necesarios para el traslado de los equipos y otros cuando las distancias son mayores, así como para la gente y el abastecimiento de combustible.

Inclusive algunas cooperativas, como la Tampera de Porteña, alquilaban tolvas, acoplado y elevador de granos para apoyar la producción de aquellos asociados que no contaran con esos elementos.

Mantenimiento y Funcionamiento

El rendimiento y la máxima ocupación de los equipos es clave para la recuperación de su valor y la capacidad de reposición de los mismos. Como las actividades son muy dependientes de las condiciones climáticas, los productores requieren los servicios en forma inmediata, o tratan de conseguirlo de otros proveedores. Por lo tanto, las cooperativas necesitan una excelente organización para dar los servicios a todos en forma satisfactoria. Casi todas tienen personal responsable de cada equipo, aunque en algunos casos, y para algún tipo de maquinaria puede alquilársela al asociado. Un encargado, que suele ser el ingeniero agrónomo, recibe los pedidos y procede a la asignación de turnos.

Además, es crucial que los equipos estén en buenas condiciones como para evitar roturas y demoras. Para ello, suelen realizarse las revisiones y reparaciones a contra-estación, de manera de tenerlos disponibles en la temporada correspondiente.⁷⁸ Es así que en épocas de baja demanda de servicios cuentan con talleres para la reparación de los implementos, y preparación para su funcionamiento en la época adecuada, por lo que todas las cooperativas mantienen sus sistemas propios o con terceros para la atención.

Formas de Pago

Como se mencionó previamente, las cooperativas han hecho esfuerzos en apoyo al productor lechero para que sus actividades les permitieran un mejor nivel de vida. En épocas de inclemencias climáticas en que se pierden pasturas y cultivos varios, y de precios

⁷⁸ En la visita a la cooperativa “Sol Naciente” de Emilia pudimos ver cómo tenían varias máquinas completamente desarmadas, procediendo a la revisión, limpieza y mantenimiento de cada pieza, para asegurar el mejor desempeño cuando se necesitare.

muy bajos, la falta de rentabilidad impacta también el resultado de las cooperativas. Éstas, en casi todos los casos relevados, ajustaron las tarifas cobradas por los servicios de maquinaria, por un lado, a menudo por debajo de la inflación, y por otro, dando facilidades de pago a los asociados y tomando préstamos para financiarse si fuese necesario.

Es así que algunas cooperativas, como la “Unión Villa Ana”, reportaron que por las contingencias climáticas que afectaron la producción, debieron recurrir al crédito para poder trasladar al socio una financiación acorde a la situación, por lo que incrementó el monto de intereses que se debió pagar.

Esta política, muy propia del espíritu solidario de la creación de las cooperativas, no ha sido beneficiosa para la sostenibilidad empresarial de las mismas. Muchas cooperativas han tenido también resultados negativos, como se verá en el Capítulo 12, difíciles de revertir en la situación del país.

Resumen

El 65% de las cooperativas relevadas incluyeron servicios de maquinaria agrícola (G5), con la mitad de ellas en la provincia de Santa Fe y el 43% en Córdoba, sumando ambas el 93% de las entidades con este servicio. Del total facturado en el sector, el 2% correspondió a estos servicios (11% sin la industria), y dentro del grupo G5, representó el 23%. Se identificaron once grupos de servicios según el tipo de maquinaria utilizada (M1 a M11), con el 36% de las cooperativas ofreciendo uno y dos tipos de servicios, el 34% entre tres y cuatro tipos, un 20% entre 5 y 6 servicios, y un 12 % parque completo de entre 7 y 8. Por último, pero no menos importante, las cooperativas solían ofrecer bonificaciones en las tarifas a los asociados, y pago en cuotas, que podían ser en algunas de ellas, descontadas del cobro mensual de la producción.

CAPITULO 7

COOPERATIVAS TAMBERAS CON PROVISION DE INSUMOS AGROPECUARIOS y OTROS ELEMENTOS⁷⁹

La producción lechera es demandante de una alta cantidad de insumos, los que se requieren en tiempo y forma para su efectividad en el proceso. Además de su disponibilidad cuando se lo necesita, las cooperativas buscan asegurar la calidad de los mismos, así como un precio competitivo y facilidades de pago.

La provisión de algún tipo de insumo para la producción lechera fue la actividad que se encontró con mayor frecuencia en las cooperativas relevadas junto con la de maquinaria agrícola. Y aquí corresponde una aclaración con respecto a la cuestión metodológica. La encuesta realizada con las 65 cooperativas de la muestra dio un resultado más alto que el que surge del relevamiento de las secciones insumo de los estados contables. Ello responde, como en otras actividades, a que muchas cooperativas proveían algún tipo de insumo pero pudo no tener la relevancia suficiente como para crear una sección especial en el balance, y lo incluyeron junto con otros servicios.

Además, dentro de las actividades en el Capítulo 2 incluimos la provisión de Combustibles y Lubricantes (G8) y la Elaboración Propia de Alimentos para la Nutrición Animal (G10). Si bien ambos se utilizan como insumos para la producción lechera, los mencionaremos al final en un acápite separado por su importancia.

Provisión de Insumos

Formalmente, 42 cooperativas tamberas de la muestra (65%), incluyeron en sus balances una sección de insumos, las que incluimos en el Grupo 4. En ocho (8) de esas cooperativas (19%), esta sección fue la que les reportó el mayor ingreso.

Localización

En la Tabla 7.1 puede verse la distribución por provincia de las cooperativas con sección Insumos. El mayor porcentaje de cooperativas se encontró en la provincia de Córdoba, con el 45%,

⁷⁹ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

seguida por Santa Fe (40%), y Buenos Aires (7%). Ello puede verse en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Localización por Provincias de las Cooperativas con Sección Insumos (G4).

Provincia	Número de Cooperativas	%
Buenos Aires	3	7%
Córdoba	19	45%
Entre Ríos	1	2%
Salta	1	2%
Santa Fe	17	40%
Santiago del Estero	1	2%
Totales	42	100%

Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances

Importancia Seccional

El monto total facturado por insumos ascendió a \$ 1.504 millones, un 7% de la facturación de todo el sector tambero, de \$ 22.258,1 millones (Tabla 7.2), que ascendería a 20% sin la parte industrial. Dentro de los ingresos del grupo de provisión de insumos (G4) esta sección representó el 14% de todos los ingresos.

Tabla 7.2. Ingresos Provisión de Insumos sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G4

	Ingresos totales por G4	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	1.504,1 (7 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G4	1.504,1 (14%)	10.508,4 (100%)

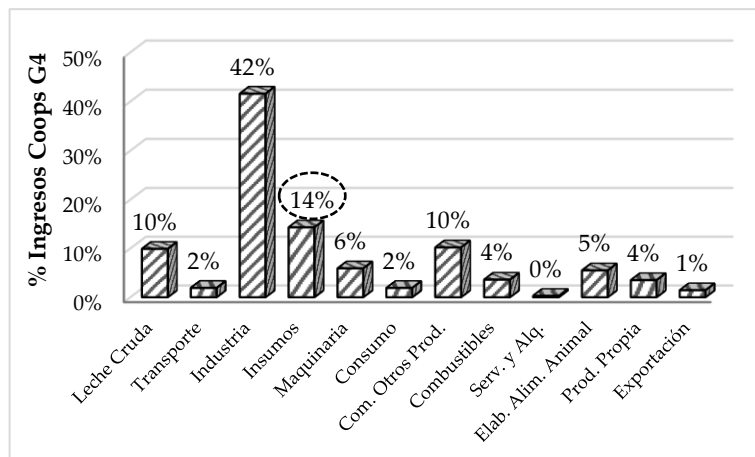
Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

En la Figura 7.1 se muestra la importancia relativa del ingreso por distintas actividades dentro del total facturado por las cooperativas con ingresos por provisión de insumos.

Si consideramos este G4, su facturación total fue de \$10.508,4 millones, representando la parte de insumos el 14% del mismo (Figura 7.1). La mayor proporción de ingresos, en este caso, correspondió a la parte de industrialización, ya que una de las cooperativas más grandes

como Manfrey, también proveía insumos. Luego seguían los Ingresos por leche cruda (10%) y por la comercialización de otros productos (10%)

Figura 7.1. Porcentaje del Ingreso en 42 Cooperativas con Sección de Insumos (G4)



Fuente: elaboración propia con datos de las memorias y balances.

Caracterización por Tamaño

Por tamaño, una primera aproximación nos revela que dos terceras partes, el 67% de las cooperativas tuvieron facturación por insumos inferior a los \$20 millones anuales (Tabla 7.3). En cambio, un 12% superó los \$ 80 millones.

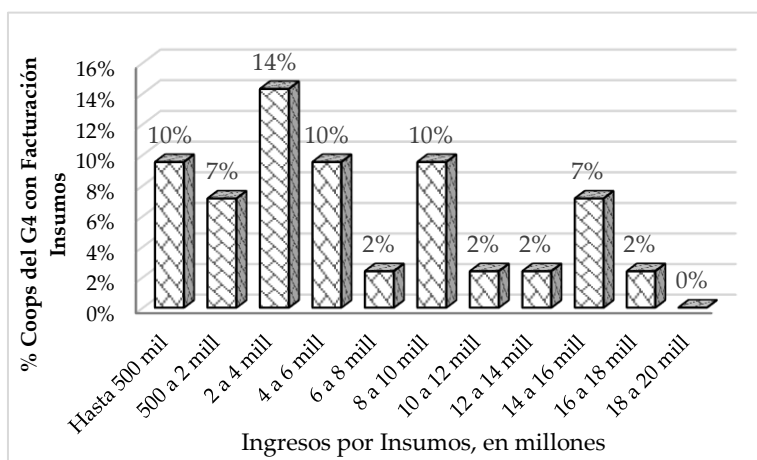
Tabla 7.3. Facturación Anual Sección Insumos de las Cooperativas Tamberas

Facturación Insumos (\$ dic 2018)	Coops	%
0-20.000.000	28	67
20.000.001-40.000.000	7	17
40.000.001-60.000.000	2	5
60.000.001-80.000.000	0	0
80.000.001-100.000.000	1	2
Más de 100.000.000	4	10
Total	42	100

Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo. Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Si exploramos el grupo de 28 cooperativas con ingresos por Insumos menores a 20 millones de pesos (Figura 7.2), se aprecia que el 10% de ellas facturaba menos de 500 mil pesos anuales; y el 41% menos de 6 millones de pesos anuales. Muy pocas cooperativas en este subconjunto (13%) facturaron más de 10 y hasta 20 millones de pesos de insumos.

Figura 7.2. Porcentaje de Cooperativas según Facturación por Insumos en Intervalo de hasta 20 millones de pesos



Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

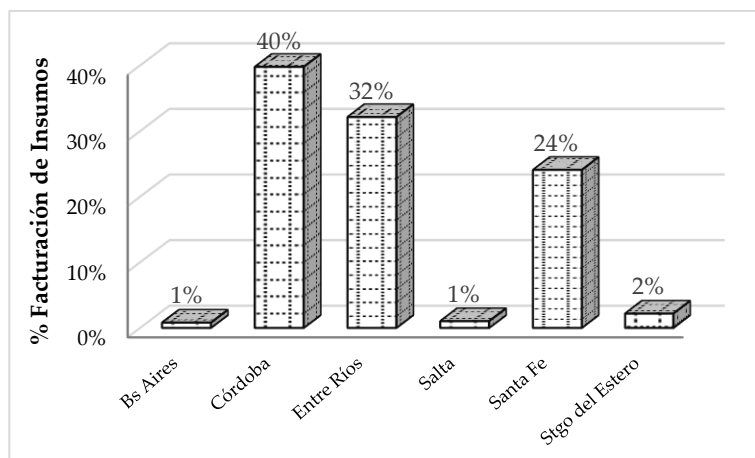
Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances

Facturación por Provincias

Anteriormente (en la Tabla 7.1) se vio que el mayor porcentaje de cooperativas con sección insumos se daba en la provincia de Córdoba (45%), lo que también correspondió a la facturación por venta de Insumos, con el 40% del total (Figura 7.3).

Santa Fe, que seguía con el 40% de las cooperativas con insumos, ahora pasa a tercer lugar con el 24% de los ingresos por ese concepto. El segundo lugar en facturación lo ocupó Entre Ríos, pero este resultado en el contexto lácteo está muy sesgado, porque la única cooperativa que aporta el dato, tiene el acopio de leche como actividad muy marginal, siendo fuerte en la comercialización de granos e insumos para esa actividad y otras.

Figura 7.3. Porcentaje Facturación de Insumos por Provincia



Nota: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances

Tipos de Insumos

La encuesta realizada entre las cooperativas permitió verificar la provisión de algunos de los siguientes tipos de insumos:

I1. Venta de Semillas: varias, predominantemente de pasturas como alfalfas y forrajeras; y de granos gruesos, como maíz y sorgo. En algunos casos se encontraron cooperativas con semilleros propios o multiplicación para sus asociados.

I2. Agroquímicos: como acaricidas, insecticidas, coadyuvantes, fungicidas y herbicidas destinados a la protección de los cultivos forrajeros y agrícolas, cubriendo todas las necesidades de manejo.

I3. Fertilizantes: como sulfato de calcio y fertilizantes: urea, fosfato diamónico, súper fosfato triple, super fosfato simple, fosfato monoamónico, mezclas físicas.

I4. Elementos para la conservación de forrajes: como hilo para rollos, hilo para mega-fardos, bolsas y mantas para silo, inoculantes para silaje, bolsa para conservación de forraje picado y de granos secos, bolsa para conservación de granos húmedos.

I5. Medicinas Veterinarias: Medicamentos marcas varias para el diagnóstico y cura de las enfermedades de los animales en producción. En estos casos la cooperativa debe tener un profesional veterinario regente para el control y el asesoramiento correspondiente.

I6. Materiales para tambo: como pezoneras, tubos plásticos, repuestos

de goma, mamaderas, estacas, baldes, y algunos repuestos para máquinas de ordeñar.

I7. Materiales y equipos para Electrificación: como cables electrolásticos, carreteles, aisladores, electrificadores.

I8. Ferrería: con variantes, desde herramientas de manos, implementos básicos, como palas, picos y rastrillos, hasta incluir herramientas eléctricas, cortadoras de césped, motoguadañas, motosierras, sopladoras.

I9. Indumentaria: básicas para el trabajo, como botas, botines, bombachas, pantalones cargo, camisas, remeras.

I10. Productos de limpieza e higiene para las instalaciones de ordeño y equipos, como detergentes desincrustantes, detergentes desengrasantes, detergentes desinfectantes.

I11. Motores y generadores: con stock o en consignación, como electrobombas, generadores eléctricos, motores eléctricos $\frac{3}{4}$ a 4 hp mono y trifásicos, tractusinas.

I12. Alimentos para mascotas: Venta de alimento balanceado para perros y gatos de reconocidas marcas en el mercado.

I13. Alimentos para la Nutrición Animal: como alimentos balanceados, concentrados proteicos, complementos minerales.

I14. Otros Elementos, como Materiales de corralón. Además de estos insumos, se encontraron algunas cooperativas que incluían entre sus ventas artículos básicos para reparaciones y la construcción, que comúnmente se engloban como "corralón": varillas, viguetas, caños, tubos varios, y materiales para la construcción. En solamente un caso una cooperativa lo tiene casi como actividad más relevante.

Modalidad de Venta

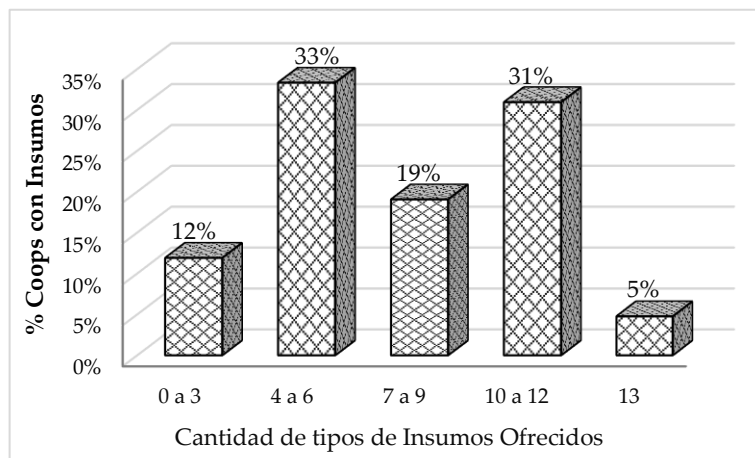
La modalidad de venta varía entre cooperativas y tipo de insumos. Muchos insumos se compran y venden aplicando un margen. En otros, la cooperativa actúa como distribuidora o representante de diferentes marcas. También puede actuar como consignataria con una comisión. Las cooperativas asociadas a SanCor han hecho este tipo de ventas en consignación con APROAGRO, una subsidiaria de SanCor que se describirá más en detalle en una sección posterior. La cooperativa actuaba como intermediaria recibiendo una comisión por las ventas, y el pago se efectuaba mediante descuento con el cobro de la leche.

Por último, se han implementado diferentes formas y facilidades de pago que se irán comentando con cada categoría.

Cantidad de Insumos por Cooperativa

Hay una gran variación en relación a la cantidad de insumos que puede ofrecer cada cooperativa (Figura 7.4). Así vemos que el 12% de las cooperativas ofrecían tres o menos insumos de las categorías mencionadas, el 34% ofrecía entre 4 y 6; el 19% entre 7 y 9; y el 5% un total de 13.

Figura 7.4. Tipos de Insumos por Cooperativa



Fuente: elaboración propia con datos de encuestas.

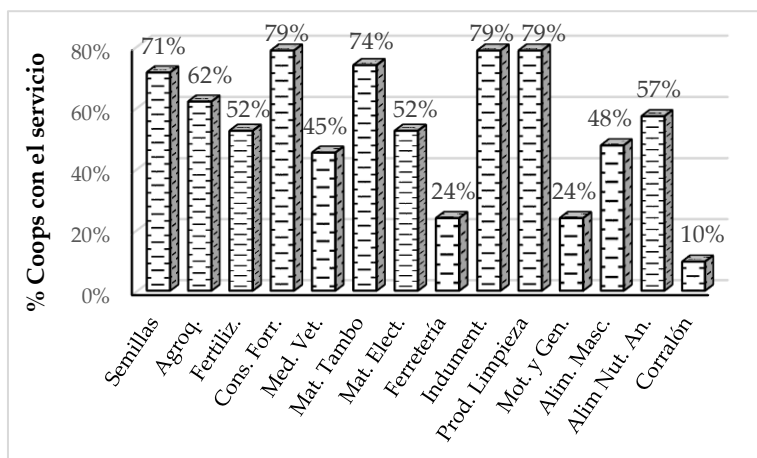
Importancia de las Categorías de Insumos en las Cooperativas Tamberas

En la Figura 7.5 se observa el porcentaje de cooperativas tamberas que ofrecieron cada clase de insumos.

Por ejemplo, el 71% de ellas reportaron ingresos por la provisión de semillas; el 62% por la venta de agroquímicos; el 52% por la provisión de fertilizantes y así sucesivamente con todos los servicios. Los insumos que se proveían en el mayor número de cooperativas (79%) fueron productos de limpieza, indumentaria para la actividad e insumos para la conservación de forraje. Le siguieron Materiales para el tambo (en el 74% de las cooperativas) y semillas en el 71% de ellas.

A continuación se irán viendo con mayor detalle las características de cada tipo de insumos provistos.

Figura 7.5. Porcentaje de Cooperativas según tipos de Insumos



Fuente: elaboración propia con datos de encuestas de las 42 cooperativas con insumos

11. Provisión de Semillas

De las 42 cooperativas que tuvieron sección de insumos, el 71% informaba proveer semillas. Además, se encontraron cinco (5) cooperativas con semilleros propios, que desarrollaron sus actividades en forma individual o conjuntamente con otras organizaciones.

En la provisión de semillas, la cooperativa podía actuar como:

a) *Intermediaria*, comprando y vendiendo la semilla de criadores reconocidos del medio, aprovechando la ventaja de compras directas en grandes volúmenes. El financiamiento también era muy variable. Una de las más comunes era en un número determinado de cuotas, según el período y situación general; y otra con canje a cosecha.

b) *Ventas en consignación*, recibiendo una comisión por la gestión administrativa y de cobro; o actuar como consignataria mediante un convenio con otra cooperativa, y alianzas estratégicas para el aprovisionamiento de semillas con otras firmas. Dentro de esta modalidad se debe destacar la relación de las cooperativas de SanCor con APROAGRO S.A., como ya se mencionó.⁸⁰ Dicha empresa fue

⁸⁰ APROAGRO: <http://www.aproagro.com.ar/Paginas.aspx?IdPagina=14>; Santa Fe: La Unión Ganadera de Humberto 1°; Cooperativa Tambara "la Argentina" Ltda.; Cooperativa Tamberos "Colonia Vila"; Cooperativa Tamberos "Las Dos Provincias"; Córdoba: Cooperativa Tamberos Unidos de Porteña; Cooperativa de Tamberos Seeber, Cooperativa de Tamberos Pascanas Ltda.; Cooperativa de Tamberos Unidos Arroyito; Cooperativa de Tamberos "Las Cuatro Esquinas"; Cooperativa de Tamberos Colonia Marina; Cooperativa de Tamberos "El Trabajo" Ltda.; Santiago del Estero: Tamberos Unidos Sociedad Cooperativa. Depósitos: (Mercadería en

creada con el objetivo de producir, industrializar, importar, exportar y proveer insumos para actividades agropecuarias.⁸¹ Entre los insumos que podían comprarse estaban las semillas de alfalfa, maíces, sorgos y forrajeras; bolsas y mantas para silos; hilo para rollos; inoculantes para silos; agroquímicos y fertilizantes; productos para nutrición animal; productos veterinarios; productos de higiene para el tambo y el hogar; herramientas; ropa y calzado de trabajo; equipamiento para tambos; otros insumos generales. La cooperativa canalizaba los pedidos, recibía una comisión, y los montos de las ventas se descontaban por cheque de la leche.

Además de trabajar con APROAGRO S.A., usualmente las cooperativas actuaban como intermediarias en las ventas de otros insumos no provistos por ésta, o de propia producción. En estos casos, también era común que los montos correspondientes a las mercaderías o servicios se descontaran por cheque del pago de la leche. Cuando SanCor dejó de pagar la leche a los asociados, las cooperativas tuvieron un doble impacto, ya que tampoco recibieron los pagos de los insumos o mercaderías propias que habían entregado a los socios y no eran reembolsados.

c) *Compras conjuntas ocasionales*. Una última modalidad encontrada en algunas cooperativas, que no aparece en esta estadística, ha sido la de asistir para compras conjuntas realizadas en forma esporádica o en función del interés específico de algún grupo de asociados. En estos casos el rol ha sido el de identificar vendedores, coordinar las compras para lograr volúmenes y descuentos para los productores, y en algunos casos incluso, ofrecer financiamiento o pago en cuotas descontando por planilla de pago. La relación comercial que la cooperativa mantenía con semilleros con muy buenos materiales, con mejoramiento genético y tecnología adaptada a la región facilitaba la disponibilidad para los productores. Por ejemplo, la Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. tenía esta política.

d) *Semilleros y Venta de Producción Propia*. Algunas cooperativas han incursionado en la multiplicación y fiscalización de semillas, generalmente junto a empresas con reconocida experiencia. Lo podían hacer en campos propios o con acuerdo con algunos productores, dependiendo del tipo de emprendimiento. La producción resultante se ofrecía a productores y otras cooperativas. Veamos algunos casos.

En la provincia de Córdoba la Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral, de la localidad de ese nombre, cercana a Villa María,

Consignación), Cooperativa La Unión (Vicuña Mackenna-Córdoba); Cooperativa La Industrial Argentina (Centeno, Santa Fe).

⁸¹ <https://www.ambito.com/division-aproagro-sa-grupo-sancor-n3510227>.

reportó haber generado en su Semillero San José quince (15) mil toneladas de semillas de Cereales y Oleaginosos; y con una estrategia conjunta con la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) multiplicaron y fiscalizaron 14.000 bolsas de soja; además fiscalizaron 10.500 bolsas de trigos ACA y 10.000 bolsas de avena de otro semillero a quienes representaron en alfalfas y pasturas. También hicieron lo propio con maní, sembrándose 2.484 hectáreas.

En la provincia de Santa Fe, la Asociación Unión Tamberos (AUT) localizada en Franck, cercana a la ciudad de Santa Fe, viene produciendo semilla de alfalfa Esperanza en la localidad de Pedro Luro, provincia de Buenos Aires, habiéndose cosechado en el ejercicio 19.930 kilogramos. El programa de mejoramiento de semillas tiene ya varios años, realizándose conjuntamente con la Universidad Nacional del Litoral, aunque la cooperativa afronta el costo en su totalidad.

En otros casos, como el de la Cooperativa Tambara “Dos Provincias”, de Colonia Bicha, realizaba producción propia de semilla de soja en conjunto con una empresa de la región. La Cooperativa de Tamberos y Agrícola Ganadera “La Industrial Argentina”, de la localidad de Centeno (provincia de Santa Fe) multiplicaba semillas en campo de productores. Dicha cooperativa, si bien mayormente multiplicaba y fiscalizaba semillas de la ACA, por las facilidades de pago y burocracia de la fiscalización de semillas también trabajaba en conjunto con semilleros reconocidos (NIDERA es un ejemplo).

En Entre Ríos la Cooperativa Agropecuaria La Paz (CALP), con actividad principal la comercialización de granos, informaba que la producción en su semillero había alcanzado las 65.000 bolsas, de las cuales 25.500 fueron de trigo, 1.300 bolsas de lino y 37.500 bolsas de soja. Además, se continuaba con el servicio de tratamiento profesional de semillas, habiéndose consumido 30.280 dosis por 40 kg en curado de trigo y 37.140 dosis en curado e inoculado de soja. Se avanzaba con la instalación de una nueva planta de procesamiento de semillas, y se disponía del servicio de Laboratorio de análisis de semillas CALP. En éste se realizaban análisis de semilla de productores, para el semillero propio y de semilla comercial comprada a externos.

La multiplicación y fiscalización de semillas tenía sus ventajas tanto para la cooperativa como para el asociado. Para la primera por el beneficio económico que era posible conseguir en comparación con el mínimo recargo que se les podía aplicar a la compra y venta de semillas; para los asociados, porque podían pedir algunas variedades en lugar de otras, además de facilidades de pago y menores costos. Sin embargo, la cooperativa tenía que realizar una considerable inversión, ya que requería de silos para el guardado de semillas, el mantenimiento de los mismos, los correctos implementos para

transportar la semilla minimizando roturas, los variados análisis de semillas requeridos por Instituto Nacional de Semillas (INASE) y los semilleros, las aplicaciones de insecticidas para el mantenimiento de la calidad de la semilla, entre otros. A campo, tenía que acordar con los productores fechas de siembra y cosecha, cantidad de aplicaciones de productos de protección vegetal y reportar la ubicación de los lotes a las entidades a cargo de la reproducción de variedades. Además, tenía que cumplir disposiciones acordadas por la Asociación Argentina de Protección de las Obtenciones Vegetales (ArPOV), en relación a ese aspecto. Por lo dicho anteriormente, la cooperativa debía tener una estructura física, administrativa y técnica no desdeñable para sostener tal actividad.

I2 e I3. Provisión de Agroquímicos y Fertilizantes

El 62% de cooperativas con insumos manifestaron proveer agroquímicos. La provisión de agroquímicos así como el servicio de pulverización requería cumplir con requerimientos específicos del Estado, como la habilitación de depósitos especiales, tanto para los productos como para el almacenamiento y control de bidones, y un regente técnico. Esto a menudo exigió a las cooperativas invertir en nuevas instalaciones fuera del área poblada, con medidas de seguridad adicionales, así como la capacitación permanente de empleados y operarios que pudieran llegar a manipular esos elementos.

En la provisión de fertilizantes, un poco más de la mitad de las cooperativas con sección insumos (52%) mencionaron que los vendían. Sin embargo, es posible que haya habido alguna más, de aquéllas que trabajaban con APROAGRO o la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).

La venta por consignación de agroquímicos y fertilizantes también se encontró hacerse entre cooperativas, como en el caso de la Cooperativa de Tamberos La Tordilla Ltda., de la provincia de Córdoba, que mediante un convenio con la Cooperativa Agrícola Ganadera y de Consumo Freyre Ltda., le vendía en consignación esos productos.

I4. Insumos para la Conservación de Forrajes

En los diferentes métodos de conservación de reservas para la alimentación animal, a la par de la maquinaria correspondiente, se requieren insumos específicos, los que deben estar disponibles en tiempo y forma. Esto torna crítica la confiabilidad del proveedor para evitar pérdidas cuando el material vegetal está en condiciones óptimas, o ante riesgos de cambios climáticos que podrían afectar la cantidad y calidad de la cosecha correspondiente. Además, como suelen ser

insumos caros y muchos solamente utilizables en el momento, no es conveniente para el productor en forma individual su almacenamiento para el próximo año, lo que lleva a la necesidad de comprar con bastante exactitud en el momento de realizar la reserva.

Estos factores han motivado a los productores a asegurar estas condiciones a través de sus cooperativas. Y máxime aún aquellas que comenzaron a ofrecer el servicio de maquinaria agrícola. El 79% de las cooperativas con sección insumos proveían este tipo de elementos, lo que indica la importancia de la demanda de sus asociados.

En el pasado era común que al alquilar el servicio de maquinaria el dueño de la explotación se encargara de la compra de los insumos necesarios, como las bolsas. Y esto a menudo dejaba restos sin utilizar que no eran aprovechados. Actualmente la tendencia de los servicios ofrecidos por las cooperativas es proveer los insumos también, de manera que si hay excedentes, puedan aprovecharse en el próximo servicio.

15. Provisión de Medicamentos Veterinarios

En la actividad tambera el cuidado de la salud del rodeo lechero ha sido una necesidad prioritaria, no solamente por la dinámica productiva y reproductiva, sino porque también repercutía directamente sobre la eficiencia económica y rentabilidad del tambo. Por lo tanto, desde sus inicios, las cooperativas tamberas asistieron en mayor o menor medida en estos aspectos, proveyendo elementos y medicamentos veterinarios varios. A menudo la razón derivaba de la falta de profesionales en los pequeños poblados y colonias del interior, y la distancia a recorrer para tener acceso a esos servicios.

Con una mayor regulación de la actividad sanitaria, la posibilidad de las cooperativas de vender medicamentos estuvo supeditada a la presencia de un veterinario regente, lo que ha agregado formalidad a la sección, y su justificación en la medida en que se tuviera una escala mínima de asociados. Además, ya es común la presencia de profesionales en la mayoría de las localidades del interior, y en caso de no haberlo, la facilidad y rapidez de su traslado en vehículos a los lugares donde se requiere su presencia.

Algo menos de la mitad (45%) de las cooperativas tamberas que vendían insumos manifestaron tener una sección veterinaria.

16. Provisión de Materiales para Tambo

La mayoría de las cooperativas tamberas que proveían insumos incluyeron algunos de los elementos básicos a los que referimos acá. Pero mientras que en algunas son sólo algunos artículos que se agregan a otras secciones, en otras tienen un lugar más destacado y mayor

variedad de oferta. Casi tres cuartas partes (74%) de las cooperativas relevadas manifestaron ofrecer algunos de estos elementos.

17. Provisión de Materiales y Equipos para Electrificación

Algo más de la mitad (52%) de las cooperativas con sección insumos manifestó vender materiales y equipos para la electrificación.

La necesidad de tener y mantener instalaciones eléctricas en condiciones adecuadas en la explotación para el funcionamiento del tambo, de las ordeñadoras, del equipo de frío ha sido prioritario en todas las zonas rurales. Particularmente, ese funcionamiento podía verse afectado cuando ocurrían catástrofes naturales por inundaciones, fuertes vientos, intensas tormentas eléctricas, que dañaran parte del sistema y requirieran inmediatas reparaciones. La facilidad de que en la cooperativa pudieran encontrarse algunos elementos básicos para subsanar la problemática ha llevado a que en muchas de ellas se incluyeran los mismos.

Igualmente en el caso de los requerimientos de los llamados “boyeros eléctricos” que están muy difundidos para organizar el pastoreo del ganado.

18. Provisión de Artículos de Ferretería

En este caso encontramos dos situaciones. La más común ha sido que muchos de los artículos a los que referimos aquí como palas, rastrillos, sierras y serruchos, y otras herramientas de uso tanto doméstico como en la explotación, se encontraran en otras secciones, incluyendo una parte de mini-despachos o supermercados. La otra es que tuvieran secciones especiales con variedad de herramientas e implementos específicos. En el 24% de las cooperativas encontramos que esta parte tenía alguna relevancia, ya sea como sección específica o como parte de otra.

19. Provisión de Indumentaria de Trabajo

La inclusión de estos elementos ha sido muy común habiéndolos encontrado en el 79% de las cooperativas tambeiras con sección insumos. Como en otros casos, algunas cooperativas tenían pocos artículos muy básicos, mientras que otras una sección con bastante variedad. En unas cuantas cooperativas se había incorporado otro tipo de vestimenta para uso general, como en el caso de la Cooperativa Tambeira de Rivadavia, de la provincia de Buenos Aires; o una amplia gama de calzados más allá de los de trabajo, como en la Cooperativa Tambeira Las Cuatro Esquinas Ltda. en la localidad de Santa Rosa de Río Primero, provincia de Córdoba.

I10. Provisión de Productos de Limpieza

Al igual que en el caso anterior, en el 79% de las cooperativas se encontró la provisión de este tipo de productos.

I11. Provisión de Motores y Generadores

Solamente el 24% de las cooperativas que vendían insumos manifestaron actuar como consignatarios o mantener en inventario algún tipo de motores pequeños o generadores de uso en la actividad o en el hogar familiar.

Sin embargo, fue bastante reiterado el comentario de que, en caso de surgir alguna necesidad, se procedía a organizar compras conjuntas para beneficiarse con descuentos por la escala. Para ejemplificar sirve el caso de la cooperativa Manfrey que en uno de sus ejercicios reportaba la compra conjunta de tractousinas.

I12 e I13. Alimentos para Mascotas y para Nutrición Animal

Casi la mitad de las cooperativas (48%) con ventas de insumos vendían alimentos balanceados para perros y gatos, generalmente de marcas reconocidas en el mercado. Por otro lado, en el 57% de las mismas se vendían alimentos para la nutrición del rebaño lechero. En estos casos hay tanto productos de marcas internacionales como locales.

Un caso interesante fue la provisión de burlanda, granos secos destilados y solubles con destino a la alimentación animal, para los tambos de la Cooperativa Arroyo Cabral, en la provincia de Córdoba. Siendo socia de ACA BIO, el emprendimiento de producción de etanol de almidón de maíz de ACA y 62 cooperativas asociadas, estuvieron en condiciones de acceder a todo el asesoramiento necesario, tanto en lo comercial como profesional, respecto a ese producto. Debido a la poca reserva de pasto por la gran sequía del verano 2018, tuvo mucha demanda.

A esto hay que sumar otro tipo de oferta de alimentos que hacen las cooperativas a través de sus propias actividades de elaboración de balanceados, expellers/pellets, así como molienda y mix de granos, tema que se desarrollará con un poco más de detalle en una próxima sección.

I14. Provisión de Otros Elementos

Materiales de corralón

Además de los insumos previamente citados, se encontraron cuatro cooperativas (10%) que incluían entre sus ventas artículos básicos para reparaciones y la construcción, que comúnmente se engloban como de

“corralón”: varillas, viguetas, caños, tubos varios, y materiales para la construcción y reparación edilicia. Si bien en general se pueden encontrar cooperativas que tienen algunos de estos elementos en otras secciones, en solamente cuatro de ellas encontramos más organizada y variada esta actividad.

En una de ellas en particular, la Cooperativa Agropecuaria, Tampera y de Servicios Agrícolas "9 de Octubre" Ltda. de la localidad de María Juana, provincia de Santa Fe, había logrado ingresos relevantes por la comercialización de materiales para la construcción. Conjuntamente con profesionales como arquitectos o ingenieros, hacían posible la evaluación de las necesidades de materiales desde el punto de vista técnico y las diferentes calidades previas a las obras, continuando luego el seguimiento y la provisión a medida que se desarrollaba la misma. Para la financiación de materiales de construcción habían acordado con la Mutual de Asociados y Adherentes del Club de la localidad un sistema que lo facilitara, ampliándose también las opciones de pago electrónico con tarjetas. Igualmente, participaron en la provisión de materiales de algunas obras públicas que se realizaban en la localidad, así como el financiamiento de la construcción en algunos planes como el PROCREAR y otros.

Finalmente, la Cooperativa Limitada de Tamperos de Sunchales había iniciado un emprendimiento con el 50% de participación para la elaboración y venta de hormigón preparado, saliendo de las tradicionales funciones tamperas que tuvo hasta 2017.

Compras Conjuntas Ocasionales

Como se mencionó en algunos de los puntos anteriores, pero merece resaltarse como aspecto importante, aparte de la oferta corriente y permanente que las cooperativas suelen mantener de insumos, es habitual que se hagan compras especiales ante determinadas demandas que surjan circunstancialmente. En esos casos, las cooperativas aprovechan la ventaja de la compra por mayor o por licitaciones según sean los casos.

Por ejemplo, uno de los artículos que en varias ocasiones se mencionó haber comprado de esta manera, es la parte de motores y generadores eléctricos en estaciones con problemas energéticos. También la parte de semillas de algún cultivo en particular o de marcas específicas que se querían probar. Una cita de Manfrey ejemplifica el punto cuando menciona en su Memoria que se armó un grupo de socios para la compra de 56 media sombras para vacas. En 2017 había hecho algo similar para la compra de tractousinas, como ya se mencionó.

Elaboración Propia de Alimentos para la Nutrición Animal (G10)

Muy relacionado con la provisión de insumos mencionados previamente, encontramos en las cooperativas tamberas actividades de elaboración propia de balanceados, pellets/expellers con extrusoras y moladoras de granos secos, que corresponden al Grupo 10 enumerado en el Capítulo 2.

La forma más usual de la provisión de alimentos para el ganado en las cooperativas era la de actuar como intermediaria comprando balanceados a firmas reconocidas del medio o como consignataria de las ventas. Aunque en el mercado existían numerosas alternativas de compras de reconocidas marcas, agregaba un costo considerable a la actividad tambera, por lo que se ha buscado a través de la acción conjunta un ahorro en la suplementación, mediante la producción propia de algún tipo de alimentación. Un total de 13 cooperativas (31%) de las que vendían insumos elaboraban algún tipo de alimento animal, y cinco (5) de ellas tenían esta sección como fuente de ingreso principal.

De las 13 cooperativas, sólo 11 han incluido una sección especial en sus balances, mientras que dos de ellas lo reportaron junto a otras actividades. El total de ingresos generado por esta actividad fue de 721 millones de pesos, el 3% del total de ingresos de cooperativas tamberas, y el 21% sobre los ingresos totales de las 11 cooperativas que lo reportaron, lo que indica la importancia para este grupo (Tabla 7.4).

Tabla 7.4. Ingresos Grupo 10 (G10), con Sección Elaboración de Alimentos para el Ganado.

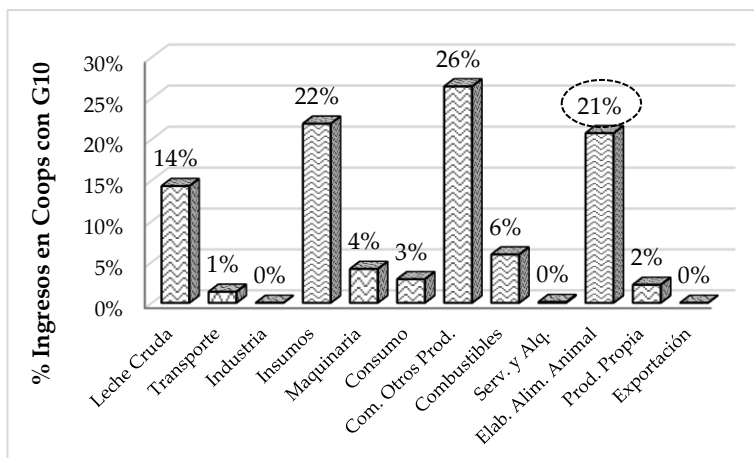
	Ingresos Provisión de Alimentos Nutrición Animal (G10)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	721,1 (3,2 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas G10	721,1 (21%)	3.475 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Sobre un total de ingresos de este grupo de \$ 3.475,4 millones, la actividad que mayores ingresos generó individualmente fue la de Comercialización de otros productos (G7), como granos, hacienda y otros (26%). Le siguió la comercialización de insumos (G4, 22%) y luego la de elaboración de alimentos para el ganado (G10) por \$ 721,1 millones (21%), que es la que nos ocupa en esta parte (Figura 7.6). O

sea que entre estas dos últimas generaban el 43% de los ingresos del grupo.

Figura 7.6. Porcentajes de los Ingresos de Cooperativas que Producen Alimento Animal



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Las formas en que las cooperativas intervenían en ese rubro variaron, pero pueden ser agrupadas para este trabajo en tres categorías.

1. La primera era la molienda de granos/rollos comprados o aportados por los asociados. Esta fue la forma más simple de obtener un alimento para disminuir considerablemente el costo de la alimentación animal.

2. La segunda categoría correspondía a la elaboración de alimentos balanceados, que por los requerimientos de registros y marcas, usualmente se extendió más allá del consumo de los asociados. El 20% de las cooperativas que vendían insumos producían su propio alimento balanceado. Esta actividad suele estar bastante afectada por el comportamiento del mercado de granos, y los precios de los principales componentes como maíz y derivados de soja o girasol.

3. Una tercera alternativa elegida por el 12 % de las cooperativas tamberas ha sido la de la producción de expellers/pellets mediante la instalación de extrusoras. En forma individual o conjunta con otras cooperativas de la región, el funcionamiento de estas plantas permitía la obtención de aceites y harinas que luego se vendían a asociados y terceros, según correspondiera.

En las tres categorías era usual encontrar variantes en la modalidad

de relacionamiento con los asociados. Por una parte, la cooperativa podía comprar los granos de la fuente más conveniente y vender luego los productos resultantes a asociados y terceros. Pero también podía aceptar que los asociados entregaran los granos y pagaran por el servicio, retirando el producto correspondiente, pago que solía hacerse como porcentaje del grano aportado. O retirar la correspondiente proporción de concentrados. También en el caso de molienda, aportar los granos y pagar por el servicio.

Una de las cuestiones adicionales a este tipo de actividad refiere a la logística de la distribución, lo que ha llevado a algunas cooperativas a tener los vehículos de repartos, chasis y acoplados tolva que le facilitaran ser más eficiente para la entrega en el campo.

Experiencias en Algunas Cooperativas

De las Memorias y entrevistas con las cooperativas hemos podido extraer experiencias en esta actividad, algunas de las cuales mencionaremos en esta sección.

En la provincia de Santa Fe una de las incorporaciones más recientes ha sido la planta extrusora de la Cooperativa “Sol Naciente” de Emilia. En forma conjunta con las otras dos cooperativas de la localidad, la agrícola y la ganadera, inauguraron en 2018 una planta extrusora de soja para la obtención de aceite y expellers.

Por otra parte, la Cooperativa “Dos Provincias”, de Colonia Bicha, mencionaba que en su planta se habían procesado 4.461 toneladas de soja, con 490 toneladas de aceite producido. También se habían despachado más de 6.000 toneladas de maíz molido.

La Cooperativa Ltda. de Tamberos “La Humbertina” produjo en su planta elaboradora 13.236 toneladas de alimentos balanceados. El acopio de granos en el período alcanzó las 8.660 toneladas. Igualmente, la Cooperativa de Tamberos y Agrícola Ganadera Ltda. “La Industrial Argentina” había producido en su planta de alimentos balanceados 10.600 toneladas, por valor de venta superior a los 55 millones de pesos.

La planta de balanceados de la AUT procesó 25.164 toneladas en distintas líneas de alimentos, núcleos y sales minerales.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa Tambara “Dos Hermanas” de Serrano Ltda. continuó con la producción de alimentos balanceados y el servicio de molienda en su planta. Las instalaciones de la misma habían venido siendo remodeladas, invirtiéndose en años anteriores para reemplazar la máquina pelleteadora, e incrementar la capacidad de molienda de 5.000 tn/hora a 10.000 tn/hora. En la cooperativa Tambara “El Alba”, de Colonia Vignaud, la planta de balanceado tenía 6 años de actividad, habiéndose procesado en

el último 6.199 toneladas.

En la provincia de Buenos Aires, la Cooperativa “Tamberos Unidos” de Charlone, en su molino forrajero, produjo en 2018 mezclas en la que el maíz representó el 71,75% (13.480 tn), expeller de soja 19,8% (960 tn) y el pellet de girasol 8,45% (410 tn). Por otra parte, finalizaba la instalación de una pelleteadora.

La Cooperativa Productores Tamberos Unidos “Ruta Ocho” S.C.L., cercana a San Antonio de Areco, había producido 11.242 toneladas de alimento balanceado en 2017, lo que significaba una caída significativa del año anterior afectado por las excesivas lluvias e inundaciones en el área.

En Entre Ríos, la CALP por su parte, produjo 25.080 toneladas de alimentos balanceados, ocupando el primer lugar la línea de alimentos para terneros, y luego la provisión para el *feed lot* de la cooperativa, aunque también proveía a otros clientes de la región.

Provisión de Combustibles y Lubricantes (G8)

Otra de las actividades encontradas en las cooperativas tamberas ha sido como provisión de gas oil, de combustibles y lubricantes varios, incluyendo distribución oficial y estaciones de servicios; tanto para uso de los asociados, de la misma cooperativa y a veces del público en general, habiendo conformado el G8 citado en el Capítulo 2.

El 26% de las cooperativas que proveían insumos habían incluido este rubro, mientras que el 8% de las cooperativas lo ha complementado con el expendio de combustible al público en general con estaciones de servicio.

El total de ingresos generados por esa sección ha sido de \$382,8 millones, es decir, un 1,7% de la facturación total sectorial, pero este valor también podría estar algo sesgado hacia abajo. Ocurre que en varias de las cooperativas la distribución de combustible no está por separado, sino que se incluye dentro de otro rubro como “distribución de insumos y servicios”. Pero si se mira solamente el grupo de las cooperativas que incluyen esta sección en sus balances, representó el 8% de sus ingresos totales.

La incursión en este rubro ha sido inicialmente para asegurar en lugares alejados a los grandes centros urbanos del país, la provisión de combustible de buena calidad y en forma permanente. Que no hubiera faltantes estacionales o en épocas de mayor consumo agrícola, para el funcionamiento de la maquinaria y el transporte de asociados y de la propia cooperativa.

Tabla 7.5. Ingresos Provisión de Combustibles y Lubricantes sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G8

	Ingresos por Provisión de Combustibles y Lubricantes (G8)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	382,8 (1,7 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G8	382,8 (8,4%)	4.557,2 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Las modalidades varían. Lo más común fue encontrar la localización del lugar de aprovisionamiento de los surtidores en predios de la cooperativa, a los que tenían acceso personas autorizadas para la carga. Está muy difundida la posibilidad de carga con tarjetas magnéticas durante las 24 horas del día.

También como agente de YPF o de otra marca, se encontraron cooperativas con estaciones de servicio, ya sea como dueñas individuales o integrando algún tipo de sociedad con otras empresas de la localidad. En la provincia de Santa Fe, la Cooperativa “Central Unida” de la localidad de San Guillermo, tenía una estación de servicio con otras tres entidades locales, con el 25% del capital accionario cada una. Asimismo, la Cooperativa “Unión Villa Ana”, en la localidad de Villa Trinidad, había formado una sociedad: Villa Alpina SRL con otras dos entidades para proveer servicios YPF con una estación de servicios en la localidad. La cooperativa “La Humbertina” tenía una planta para la venta y distribución de combustible a los asociados, que alcanzaron 251 mil litros en 2018, de los cuales casi 85 mil litros fueron para consumo de la propia entidad.

En Entre Ríos, la CALP tenía un servicio de distribución de combustible y lubricantes YPF Directo, con rutina de control de seguridad y seguimiento de cumplimiento de las ventas sobre los objetivos fijados anualmente.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa de Tamberos Pascanas Ltda., de esa localidad, distribuía gas oil y lubricantes para los asociados, y resaltaba la importancia que tenía para el abastecimiento de las maquinarias de la cooperativa. El total de gas oil despachado ascendió a 658.768 litros. Este es uno de los casos en que no se reporta como sección en el balance. La Cooperativa Tambara “Las Cañitas” tenía expendio de combustibles y lubricantes, accesorios, repuestos y bebidas en dos locales, informando buenos resultados e incremento de volúmenes de ventas. Su estación de servicio se encuentra sobre la ruta que va a Córdoba. Por su parte, la Cooperativa de Arroyo Cabral

informaba haber concluido la obra de la nueva estación de servicios para el expendio de combustibles, contándose con un tanque de 50 mil litros para gasoil y de 20 mil litros para dos tipos de nafta. Anteriormente, la cooperativa de James Craik había reportado ser la principal proveedora de combustible en la zona.

Igualmente en Buenos Aires, la cooperativa de Charlone tenía un auto-despacho de combustible para uso de los asociados, transportistas y clientes habituales, que compraron 665.562 litros de gasoil en el ejercicio 2018. La sección Picado de Forrajes de la cooperativa utilizó 55 mil litros. Del volumen total de ventas, 47% correspondió a socios, 36% a transportistas en la recolección de leche y el resto a terceros. Por la comodidad del uso la cooperativa estaba evaluando comprar otro surtidor electrónico de mayor caudal para reemplazar el existente.

Resumen

En este capítulo se analizaron otras tres de las actividades encontradas en las cooperativas tamberas: la provisión de insumos varios, la elaboración de alimentos para la nutrición animal y la provisión de combustibles y lubricantes.

En relación a la provisión de insumos, el 65% de ellas lo ha reportado como sección específica, con una facturación que representó el 7% del total sectorial y del 20% si se excluyera la parte industrial. Dentro del grupo, el ingreso por ese concepto fue del 14%, siendo para el 19% de las cooperativas el ingreso más relevante. Por tamaño, el 67% tuvo un ingreso menor a 20 millones de pesos, y dentro de éste, el 10% menos de 500 mil pesos. En el rango más alto, solamente un 10% superó los 100 millones, lo que indica una alta diversidad.

Por tipo de insumos, el 71% de las cooperativas proveía semillas, cinco de ellas con semilleros propios; el 62% proveía agroquímicos y fertilizantes; el 79% insumos para la conservación de forrajes; el 45% medicamentos veterinarios; el 74% materiales para tambo; el 52% materiales y equipos para electrificación; el 24% artículos de ferretería; el 79% indumentaria de trabajo; el 79% productos de limpieza; el 24% motores y generadores; el 48% alimentos para mascotas; el 57% alimento para el rebaño lechero, y el 31% con producción propia de algún balanceado; 10% otros elementos, como materiales de corralón. Finalmente, se encontró la realización de compras conjuntas en forma circunstancial y de acuerdo a las necesidades puntuales que aparecieran.

En relación a la elaboración de alimentos para la nutrición animal (G10), lo reportaron el 31% de las cooperativas, que también proveían insumos. El ingreso para esta actividad representó el 3% del total

sectorial, y el 21% de los ingresos del grupo G10. Se encontraron básicamente tres formas, la molienda de granos y rollos; la elaboración de alimentos balanceados; y la producción de expellers/pellets con extrusoras.

La provisión de combustibles y lubricantes (G10), fue encontrada en el 26 % de las cooperativas, teniendo el 8% de ellas estaciones de servicio. El ingreso generado fue del 1,7% del sector y del 8% del grupo G10. La utilización del servicio correspondió a la misma cooperativa para sus vehículos, maquinaria agrícola, y el transporte; para los productores asociados; y en algunos casos también para terceros, principalmente con las estaciones de servicio.

CAPITULO 8

COOPERATIVAS TAMBERAS CON PROVISIÓN DE MERCADERÍAS DE CONSUMO, COMERCIALIZACIÓN DE OTROS PRODUCTOS Y PRODUCCION PROPIA⁸²

En este capítulo se describirán tres de los grupos de actividades encontrados en las cooperativas tamberas: 1) la de Provisión de Mercaderías de Consumo (G6); 2) la de Comercialización de Otros Productos Agropecuarios y no Agropecuarios (G7); y 3) la de Producciones Propias (G11).

Provisión de Mercaderías de Consumo

Características

La disponibilidad de una sección de venta de mercaderías para el consumo familiar, más allá de las necesidades productivas, se había difundido en las cooperativas tamberas, sobre todo en las localidades dispersas del interior. La cantidad de artículos y la variedad de los mismos ha sido muy variable, desde pequeños anexos con mercaderías básicas a enormes supermercados en la actualidad.

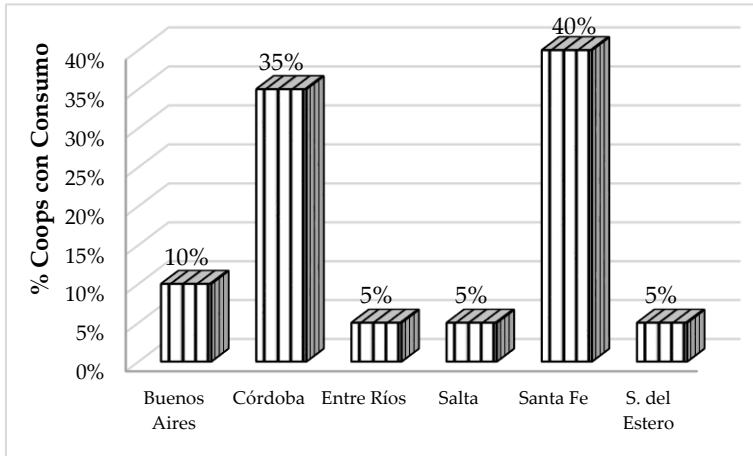
Sobre el total de las 65 cooperativas analizadas, el 31% de ellas reportó mantener un mini-despacho/ autoservicio/ supermercado. Y en cinco casos esa actividad era la que generaba la mayor facturación en la cooperativa, aunque no necesariamente la que generaba mayores excedentes.

Localización

Del total de 20 cooperativas que incluyeron una sección consumo en sus balances (G6), el 40% se localizaba en la provincia de Santa Fe, el 35% en Córdoba, 10% en Buenos Aires y 5% cada una en el resto de las provincias (Figura 8.1).

⁸² La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., Garcia Arancibia R., y L. Russo.

Figura 8.1. Porcentaje de Cooperativas con Sección Consumo por Provincia



Nota: los decimales fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Ingresos Sectoriales

La facturación total por la sección Consumo (G6) dentro de las 65 cooperativas de la muestra ascendió a \$ 325,4 millones, lo que representó el 1,5% del total sectorial, 4% sin la parte industrial (Tabla 8.1). A su vez, dentro del G6, el ingreso por todo concepto fue de \$ 7.387,5 millones de los cuales el 3,4% correspondió a la sección Consumo propiamente dicho.

Tabla 8.1. Ingresos Consumo sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G6

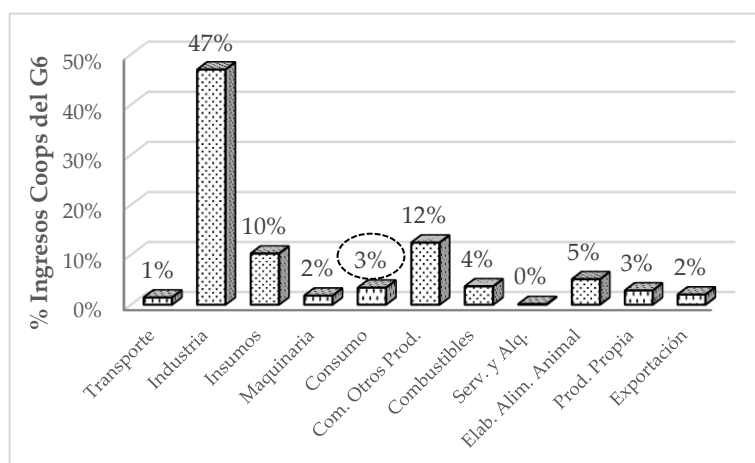
	Ingresos por Mercaderías de Consumo (G6)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	325,4 (1,5 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G6	325,4 (3,4%)	7.387,5 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

La importancia de las diferentes secciones en este grupo se muestra en la Figura 8.2. Por lejos, la mayor importancia en el grupo la tienen las cooperativas que industrializaron leche y a su vez, han tenido

alguna sección de consumo, mini-despacho, supermercado o similar, con 47% del ingreso del conjunto de cooperativas del G6. Muy lejos sigue la comercialización de otros productos (12%), y luego de leche y de insumos (ambos con 10%).

Figura 8.2. Porcentaje Facturación Cooperativas con Secciones de Consumo



Nota: Los decimales fueron redondeados al dígito más próximo, puede no sumar exactamente 100. Fuente: Elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Distribución de Cooperativas según Facturación

La distribución de las cooperativas con sección Consumo como fuente de ingresos según el monto facturado por este concepto, se puede ver en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2 Cooperativas según Ingreso de sus Secciones de Consumo

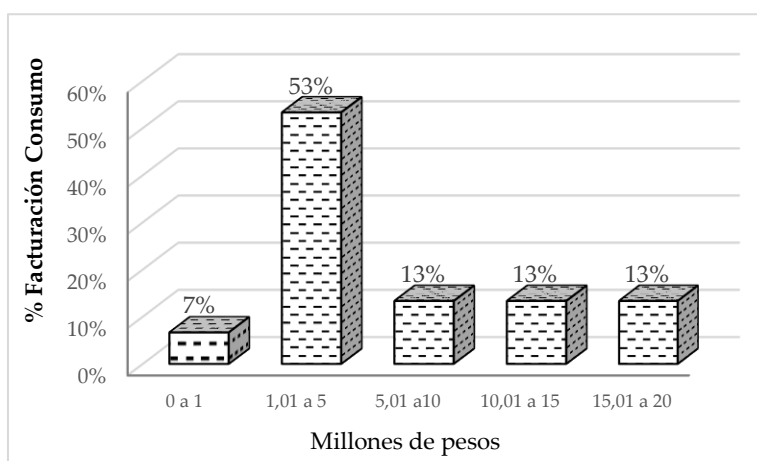
Millones \$	Coops	%
0 a 10	11	55%
10 a 20	4	20%
20 a 30	1	5%
30 a 40	1	5%
40 a 50	0	0%
50 a 60	2	10%
60 a 70	1	5%
Total	20	100%

Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Más de la mitad de las cooperativas con sección consumo (55%) facturaron menos de 10 millones de pesos en el ejercicio por este concepto; y solamente el 15% facturó más de 50 millones anuales en la Sección.

Por otra parte, si abrimos el primer grupo de 15 cooperativas que tuvieron menos de 20 millones de ingresos en Consumo, vemos que más de la mitad (53%) tuvo una facturación anual de esta sección de entre 1 y 5 millones de pesos. Ello significa que eran pequeñas bocas de ventas (Figura 8.3).

Figura 8.3. Cooperativas con Facturación Sección Consumo de Hasta 20 millones



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Mercaderías y Formas de Pago

Adicionalmente a una variedad de productos comestibles, estas secciones podían incluir ropa de vestir e indumentaria deportiva, artículos de bazar y regalería, de librería, productos del hogar, suministros eléctricos. La organización en algunas de ellas las ha llevado a firmar convenios con otras cooperativas que trabajaban en el rubro para hacer compras directas de fábrica, ampliar la variedad de productos ofrecidos, con calidad asegurada y precios competitivos para toda la población local que se pudiera abastecer en los mismos.

Además de las ventas en mini-despachos, también se encontraron algunas cooperativas asociadas a SanCor que solamente vendían a sus asociados productos de esta marca, en particular quesos. En el caso de las cooperativas industrializadoras, en la misma cooperativa se tenía algún punto de venta para sus productos. Por ejemplo, en la

COSALTA, en la entrada de las instalaciones de la cooperativa de la ciudad de Salta, había una oficina de venta de todos sus productos para el público en general. Cooperativas como Arroyo Cabral, y James Craik, tenían importantes supermercados donde se vendían además sus productos para el público de la localidad.

La otra modalidad encontrada en las cooperativas ha sido la de consignación como distribuidoras, que comenzó con productos SanCor generalmente, y luego pudo cambiar o agregar otras marcas de lácteos y productos.

Aunque el servicio de la sección, sobre todo si es supermercado, se ofrece a toda la población, los precios para asociados solían tener un descuento y el pago hacerse en cuenta corriente. En las localidades donde SanCor tenía plantas de producción, mediante un acuerdo con las cooperativas tamberas con secciones de consumo, se abrían cuenta corriente para los empleados de esa empresa. Las cooperativas entregaban la mercadería y a fin de mes SanCor le pagaba a la cooperativa y, por su parte cobraba mediante descuentos en los cheques de los salarios pagados a sus empleados. Con la crisis de comienzos de 2017 los pagos a las cooperativas no se hicieron efectivos, lo que dejó una enorme deuda impaga, que provocó serios problemas.

Si bien algunas de estas tres modalidades de pago, cuenta corriente, descuento por cheque y ventas por consignación eran muy frecuentes en las cooperativas del sistema SanCor, ha venido en disminución. En primer lugar la altísima inflación implicó una pérdida de poder adquisitivo si no se cobraban intereses, y no todas las cooperativas estuvieron en condiciones de afrontarlo; luego la disrupción del aceitado sistema que SanCor tenía se ha visto alterado con la crisis, tanto en relación a los pagos como en las permanentes entregas; y finalmente, se ha dejado de lado la venta con exclusividad de esa marca, buscándose alternativas de otras para no perder volúmenes de ventas.

Cambios y Experiencias

La evolución de las secciones consumo de las cooperativas tamberas ha sido bastante dispar. Para muchas de ellas, el típico pequeño mini-despacho tradicional fue perdiendo relevancia, por varias razones, y se ha observado que en muchos casos se han ido cerrando cuando se jubilaron quienes estuvieron durante muchos años a cargo de los mismos. En 2017 fue exactamente lo que ocurrió en la Cooperativa de Colonia Raquel, provincia de Santa Fe.

En cambio, para otras, esos pequeños mini-despachos evolucionaron en importantes autoservicios o modernos y

diversificados supermercados que llegaron a generar sus mayores ingresos sectoriales, y, ser los más grandes de la localidad.

En algunos casos, el supermercado cooperativo se ha integrado a diferentes circuitos de comercialización. Por ejemplo, en Selva, Santiago del Estero, el supermercado de la Cooperativa "Tamberos Unidos" Ltda. contaba con cuatro grandes rubros: productos de almacén y bazar; carnicería; verdulería y panadería.

Para conseguir mejores precios, realizaba compras en conjunto con otras cooperativas integrantes del grupo de compras "Santa Rosa", que distribuía productos de marca propia como lo eran los artículos "Primer Precio". Además, continuó con el convenio con la Cooperativa Almacor para realizar, por su intermedio, compras directas de fábrica, lo que les permitió ampliar la variedad de productos de góndola, incorporando productos frescos.

También lograron compras de distintos artículos en muy buenas condiciones por la asociación con la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo. Adicionalmente a lograr mejores negocios en conjunto, les permitió estar en contacto con otras cooperativas del ramo.

En el rubro carnicería continuaron trabajando con el faenado de hacienda del engorde propio de la cooperativa, en la mayoría de los casos de hacienda proveniente de los asociados, lo que les permitía conocer y seleccionar la calidad superadora buscada. La faena de hacienda de engorde de la cooperativa, proveniente de los asociados, es una forma de integración vertical encontrada que les aseguraba la buena calidad del alimento, disponibilidad y precio.

Otra modalidad diferente pero igualmente interesante lo presentaba en la provincia de Entre Ríos la Cooperativa de La Paz (CALP) con las ventas minoristas en dos puntos de la región denominados: Almacén de Campo y La Abundancia, que eran autoservicios con una variada oferta. En los mismos se comercializaban los lácteos que producían con la alianza CALP-CEPAL y otros productos. Además, la CALP tenía matrícula de matarife abastecedor, así que por medio de un trabajo en conjunto con el Nuevo Frigorífico La Paz, canalizaba la compra de hacienda de productores y del propio sistema de engorde. Esta producción tenía como objetivo abastecer carnicerías y supermercados de La Paz, Santa Elena, San Gustavo, en la región de Entre Ríos y Feliciano, provincia de Corrientes. Con ella también mantuvo la venta directa en sus autoservicios.

En la provincia de Córdoba la Cooperativa de Tamberos Páscanos Ltda., es una de las que en su mini-despacho distribuía productos alimenticios, además de artículos de limpieza e indumentaria. Han

tratado de diversificar la variedad de productos y marcas, de mantener e incrementar el volumen de ventas, aplicando descuentos especiales, con precios competitivos, siempre manteniendo la calidad de la mercadería.

En otro caso, en San Basilio, provincia de Córdoba, la “Ítalo Argentina” Sociedad Cooperativa Agrícola y Tambera Ltda. tenía un moderno supermercado, al que se le había anexado venta de insumos para el tambo. Desde 2012 incorporó un sistema de avanzada para el control de stock, recepción de mercadería, controles de góndola y alta de artículos.

Una última observación con respecto a la conformación de esta sección. En algunos casos se ha encontrado que bajo este rótulo en el balance se incluía también la comercialización de herramientas e implementos varios, insumos básicos para la limpieza e higiene de las instalaciones de ordeño y equipos, repuestos para máquinas de ordeñar e indumentaria de trabajo. Por lo tanto, en el esquema elegido para este trabajo, parte de esos valores corresponderían a la sección de insumos.

Este fue el caso⁸³ de la Cooperativa Agropecuaria y Tambera “El Triunfo” de San Cristóbal, en la provincia de Santa Fe. El Mini-despacho cooperativo ofrecía lácteos, chacinados de origen cooperativo así como insumos necesarios para el productor agropecuario en relación a la limpieza de los tambos, sustituto lácteo, semillas, alambre, fertilizantes, ropa de trabajo, zapatillas, etc. También una bonificación especial del 3% sobre las compras de contado de los asociados, pero contaba con servicio posnet para quienes optaran por abonar con tarjetas.

Algunas cooperativas tenían otros locales del mini-despacho en la zona de influencia. Por ejemplo, la Cooperativa “Dos Hermanas” de Serrano Ltda. mantenía el de la localidad y otro en una localidad vecina, Jovita. La Cooperativa de Tamberos “Colonia Palacios” tenía el mini-despacho en Moisés Ville en el que vendía productos alimenticios y ciertos rubros de indumentarias, pero había alquilado el mini-despacho de la localidad de Colonia Palacios. La Cooperativa “Dos Provincias” mantenía el mini-despacho en su sede de la localidad de Colonia Bicha, pero se estaba trabajando para la instalación de un punto de venta en las instalaciones de la cooperativa de la localidad de Ramona, provincia de Santa Fe.

⁸³ En 2017 según Memoria y Balance.

Comercialización de Otros Productos (G7)

Como se mencionó previamente, algunas de las cooperativas que aquí incluimos por comercializar o industrializar leche no han tenido o tienen la misma como actividad principal, sino que son muy fuertes en otras. La comercialización de otros productos (G7) tuvo una facturación de \$1.504,6 millones o un 6,8% del total sectorial, (un 20% para el grupo de cooperativas sin la industria).

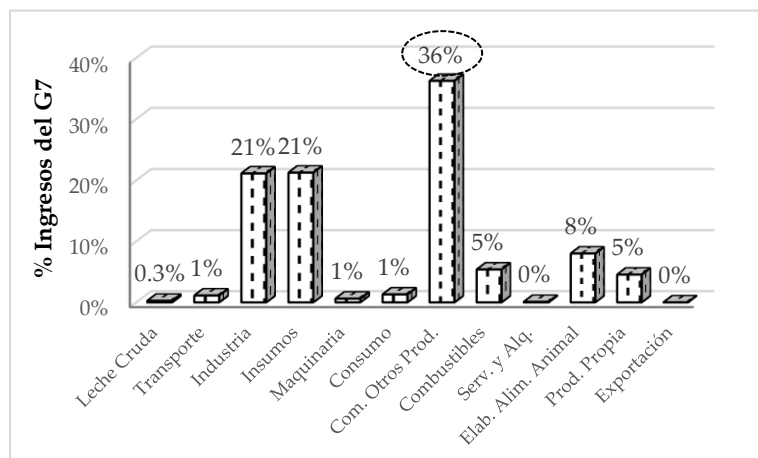
Tabla 8.3. Ingresos Comercialización de Otros Productos sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G7

	Ingresos por Comercialización Otros Productos (G7)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	1504,6 (6,8%)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G1	1504,6 (36%)	4.209,1 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Dentro del mismo G7, el 36% de los ingresos correspondió justamente a esa actividad, seguidos por provisión de insumos (21%) y la industria láctea (21%), producción de alimentos para el ganado (8%) y el resto por debajo (Figura 8.4).

Figura 8.4. Facturación Porcentual para el Grupo que Comercializa Otros Productos (G7)



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

Los productos que encontramos relevante en estas cooperativas fueron: la comercialización de granos y oleaginosos, de maní, de hacienda y de otros productos no agropecuarios.

Comercialización de Granos, Oleaginosas y Maní

El acopio de granos y oleaginosos en las cooperativas del relevamiento se ha realizado básicamente con dos propósitos, no excluyentes, ya que en algunos casos se dan ambos: para su comercialización posterior, o para uso como insumo.

En el caso del acopio de granos para insumo, lo realizaron las cooperativas que elaboraban mezclas, balanceados o extrusado, pero pocas lo reportaron en sus estados contables como secciones específicas, sino como insumos en general, o con rótulos como "Acopio y Molino Forrajero", por lo que no es posible hacer una estimación adecuada. La entrega de granos de los asociados por canje por balanceados o mezclas, ha sido una modalidad aceptada en el sector.

En el acopio para venta, una de las formas encontradas ha sido que las Tamberas las realizaban por convenio con cooperativas especializadas. Por ejemplo, la Cooperativa "Las Cañitas" de la Localidad de El Tío, hacía acopio para Agricultores Federados Argentinos (AFA) del Centro Cooperativo de María Juana; o la Cooperativa de Tamberos La Tordilla Ltda. acopiaba para la Cooperativa "Santa Lucía" Ltda. de Emilia, provincia de Santa Fe. La ventaja de esta última intermediación se fundamentaba en mejoras tanto en el precio como en rebaja de fletes, además de hacerse el control de todos los pesajes y facilitar las guías de traslado para evitar inconvenientes.

Otra forma fue para la venta directa a entidades de segundo grado, como la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), u otros industriales o exportadores. Dos cooperativas del relevamiento ejemplifican este caso, teniendo la sección como principal ingreso: la Cooperativa Agropecuaria de La Paz Ltda. (CALP), en Entre Ríos, que acopiaba granos que embarcaba directamente en sus instalaciones del Paraná, con capacidad para realizar análisis de semillas en su propio laboratorio.

Otra ha sido la Cooperativa de Tamberos, Agrícola Ganadera "La Industrial Argentina" Ltda., en la localidad de Centeno, provincia de Santa Fe, la que acopió 30.500 toneladas de cereales. En forma similar, la Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., en la provincia de Córdoba, tuvo un acopio total de algo más de 39 mil toneladas de cereales y oleaginosos. También de 5.760 toneladas de maní en caja limpia.

La Cooperativa AUT, fuerte en la venta de insumos, había decidido crecer en la actividad acopio e ingresar a un sistema de compra y venta de insumos a través del canje. Acopió 19,6 mil toneladas de sorgo, trigo, maíz, girasol y soja.

La Cooperativa “La Humbertina”, con su molino, tuvo un acopio de granos de 8.660 toneladas con una caída de 32% en 2018 por los problemas climáticos que afectaron la producción.

Comercialización de Hacienda

En unos pocos casos (5%), las cooperativas tamberas reportaron contar con servicio de consignación de hacienda de los productores para su venta, por convenio de colaboración comercial con alguna otra entidad o cooperativa. Por ejemplo, en la provincia de Santa Fe, la Cooperativa de Tamberos, Agrícola Ganadera “La Industrial Argentina” Ltda. de Centeno, tenía este convenio con la Cooperativa “Guillermo Lehmann”, de la localidad de Pilar, Santa Fe, altamente especializada en la comercialización de hacienda. Esta última aportaba la estructura y el conocimiento para la realización de los remates-ferias en el lugar. Un especialista se ocupaba de recorrer hacienda de la zona y consignar en las instalaciones de la cooperativa un remate de conserva e invernada mensual, más dos remates especiales de vaquillonas en el año. La cooperativa tambera intentaba de esta manera sumar nuevos productores así como incrementar el servicio ofrecido, como el de alimentos balanceados que elaboraba.⁸⁴

De forma similar y con la misma consignataria (la cooperativa Lehmann), la Cooperativa AUT realizaba anualmente un remate de vaquillonas Holando en su predio ferial de Las Tunas, donde tuvo lugar el nacimiento de esa cooperativa, cercano a la actual sede en Franck. Según los períodos, los socios podían obtener financiamiento y el pago en cuotas a ser descontados de sus cheques de producción. En 2018 se realizó el Remate No. 35.

Por su parte, en Entre Ríos, la Cooperativa Agropecuaria La Paz tenía matrícula como matarife abastecedor y un acuerdo con un frigorífico local. Por este medio canalizaba la compra de hacienda a productores y faenaba el 80% de la hacienda del frigorífico para su posterior comercialización de carnes. De esta manera abastecía carnicerías y supermercados propios y de localidades vecinas, llegando hasta una de Corrientes. También lo hacía en venta directa con dos de sus bocas de expendio, como ya se mencionó. La hacienda que excedía la necesidad de faena se comercializaba en pie.

⁸⁴ Memoria y Balance 2018 Cooperativa Centeno.

Apicultura

En el pasado, la producción apícola de la Pampa Húmeda estuvo relacionada con el aprovechamiento de la floración de las praderas utilizadas en las explotaciones lecheras. En el sistema de las cooperativas de SanCor existió esta inquietud que fue canalizada por la Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas zona SanCor, que había implementado un programa de fomento apícola y una sala de extracción de miel. Con el avance del cultivo de soja y las aplicaciones de agroquímicos, se hizo más difícil este desarrollo. En sólo una de las cooperativas visitadas, la Agropecuaria y Tampera “El Triunfo” Ltda., de San Cristóbal, Santa Fe, se encontró que la cooperativa aún contaba con una sala de extracción.

Producciones no Agropecuarias

Como excepción sectorial, una de las cooperativas que industrializó leche tenía, además, producción no agropecuaria, de donde provenían sus principales ingresos. Se trató de la Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda. (CAPYC) que tenía como actividad principal la fabricación de envases plásticos, fabricación de productos lácteos y ventas al por mayor de mercaderías. Ubicada en la localidad de Devoto, provincia de Córdoba, fue creada en 1998, dando trabajo a 150 familias del lugar. Estaba diversificada en el transporte, con una flota de 15 camiones, de los cuales una parte eran propios y otros administrados de terceros, contratados para empresas como SanCor y Arcor; además prestaba servicios de mantenimiento y reparación de maquinarias; y de ventas de máquinas de coser.

Con respecto a su participación en lácteos, en su fábrica producía dulce de leche marcas Malcom y Santa Lucía, que vendía en CABA, Mendoza y San Juan. Exportaba a Chile y Paraguay. La cooperativa mencionaba que se estaba trabajando con una empresa de origen belga para desarrollar un dulce de leche para agregar a su cartera de productos ofrecidos principalmente a las pastelerías. En sus ventas netas, la parte de lácteos representaba el 23% de los ingresos totales.

Producciones Propias (G11)

Otra de las actividades encontradas fue la de Producciones Propias en el 26% de las cooperativas tamperas, con una variedad de emprendimientos, que se agruparon como G11. El ingreso total por estos conceptos ascendió a \$ 385,7 millones, lo que representó el 2% del total sectorial, y el 5% si no se incluyera la industria. Dentro del G11, esta actividad representó el 5% de sus ingresos totales.

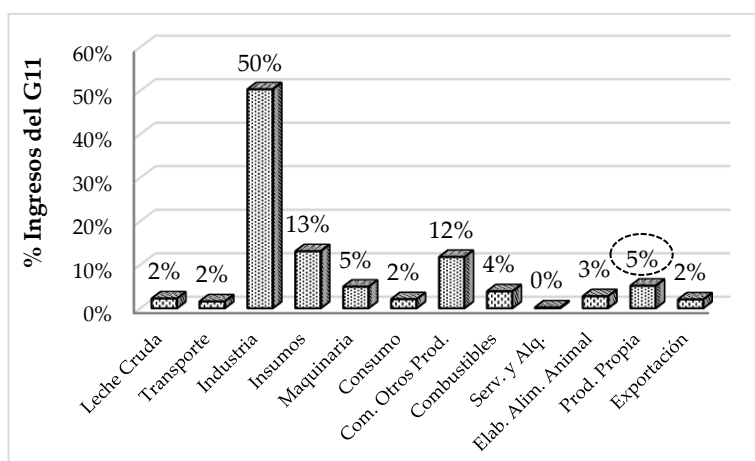
Tabla 8.4. Ingresos por Producciones Propias sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G11

	Valor de Ingresos por Producciones Propias (G11)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	385,7 (2 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G11	385,7 (5%)	7.459,4 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Considerando sólo los ingresos dentro del Grupo G11 (Figura 8.5), la industria generó la mitad de los mismos, seguida por la facturación por insumos (13%); la comercialización de otros productos (12%); y en iguales porcentajes las producciones propias (5%) y servicio de maquinaria agrícola (5%), siendo el resto menor.

Figura 8.5. Porcentaje de Ingresos Actividades del Grupo con Producciones Propias (G11)



Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

En las secciones siguientes se mencionan algunos de esos emprendimientos.

a) Explotaciones Tamberas

La integración con tambo, ya sea por cuenta propia o asociada con otras entidades o productores, ha sido encontrada en seis de las cooperativas encuestadas (9%). La experiencia no está generalizada, y

se han producido un par de salidas de la actividad de otras con los problemas climáticos y de SanCor.

Entre las que mantenían los tambos en la provincia de Santa Fe se encontraba la Cooperativa Tampera “Central Unida” Ltda. de San Guillermo. Con una producción anual de 740 mil litros, disminuida en un 23% por la gran sequía del verano de 2018.

También la Cooperativa Limitada de Tamberos “San Bernardo”, de Colonia Bossi, mantenía una explotación tampera con una producción de 2,1 millones de litros de leche anuales. Con un plantel de 500 animales, 259 estaban en ordeño. Con base pastoril y el complemento de silaje y concentrados, realizaba cría y recría.

En la provincia de Córdoba, la cooperativa de Tamberos Manfrey produjo en su tambo 2,4 millones de litros de leche, con un interesante sistema por el que había arrendado además, 225 vacas Holando Argentino en 2014-2015, por cinco años, con pagos mensuales a equivalente leche. Más recientemente ha comprado un predio para instalar un tambo estabulado proyectado a 3.000 vacas con la participación de los productores.

Un proyecto interesante es el que mantenía la cooperativa AUT en Catamarca. Había sido iniciado con beneficios de diferimiento fiscal con la obligación de mantenerse hasta 2014, teniendo un resultado positivo de \$13,3 millones de pesos en el ejercicio 2017-18. La AUT, asociada con una empresa particular, creó Milkaut del NOA S.A. para la producción agrícola y tampera en un predio de 3.000 hectáreas. Tuvieron 564 vacas en ordeño en el ejercicio, con un promedio de 23,43 litros por animal/día, productividad esperada y similar al ejercicio anterior.

Otra experiencia más reciente ha sido la incorporación de un tambo de un productor que dejaba la actividad en el acuerdo CALP-CEPAL, en Entre Ríos. La decisión tomada se basó en la aspiración a evitar que esa parte de la provincia quede sin actividad lechera, ante el desánimo de los resultados de la última década.

Finalmente, también hay que mencionar que, agravado por la crisis de SanCor de 2017, varias cooperativas dejaron esta actividad. Por ejemplo, la Cooperativa Tampera “Las Cañitas” tenía una explotación tampera que decidió vender para afrontar su propia necesidad financiera y la de pago a sus asociados que habían entregado la leche a SanCor. Otra que también dejó la actividad fue la Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales.

b) Crianza de Terneros

Una actividad complementaria a la de la producción de leche ha sido la cría de terneros, que se separaban de su madre entre un día o

dos después de su nacimiento y se comenzaba con una alimentación especial. El objetivo era obtener hembras de reemplazo para el tambo y novillos para el engorde y venta. El 12% de las cooperativas tamberas mostraron tener esta actividad.

La misma exigía bastante dedicación y un costo considerable para bajar el riesgo de alta mortalidad. En el tambo representaba una carga adicional porque se agregaba a otras más específicas, por lo que ha pasado en muchos casos a hacerse fuera de la explotación de modo colectivo.

La cría artificial durante la etapa de lactancia se realizaba hasta que los terneros tuvieran entre 90-120 días de vida, y se organizaba en predios propios o alquilados de la cooperativa. Liberaba a los asociados para concentrarse en otras labores, mientras grupalmente se daba a los terneros la atención permanente y supervisión de personal capacitado, con alimentación balanceada y el cuidado sanitario de profesionales.

Los tamaños variaron. Por ejemplo en la Cooperativa “Las Dos Provincias” de Colonia Bicha, tuvieron en 2018 un ingreso de 800 terneros provenientes de siete tambos de los asociados. En la Cooperativa Tambera “El Chipión” Ltda., de Córdoba, se atendieron 1.028 servicios, por debajo de los del año anterior. Manfrey reportaba haber tenido 2.171 terneros en su criadero.

Otra modalidad encontrada en esta actividad pero con el objetivo de carne, es la de la CALP. La cooperativa hacía recria de terneros pero con contratos de capitalización con los productores dueños de los campos. Luego los ingresaba a su propio *feed lot* que estaba integrado con la planta de alimento balanceado para que una vez con el peso apropiado fueran a faena.⁸⁵

Un sistema también integrado con su propia modalidad fue la que describimos en la Cooperativa Tambera de Selva en la sección de consumo.

c) Engorde a Corral, Hotelería, Recría de Vaquillonas

En forma separada o complementariamente a la crianza de terneros en algunos casos, se realizaba el engorde de novillos que luego eran destinados a la venta o faena, o la recria de vaquillonas. El 9% de las cooperativas tamberas mencionó tener alguna de estas actividades.

La AUT en su sistema de recria y hotelería de vaquillonas tuvo al inicio del ejercicio 269 cabezas con 100 en hotelería. Al cierre la existencia era de 350 y 138 respectivamente, con una venta de 114 vaquillonas al parir y 22 de refugo.

⁸⁵ Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda. 2018.

La Cooperativa de Productores Tamberos Unidos “Ruta Ocho” S.C.L., en la provincia de Buenos Aires, en su sección Engorde a Corral reportó 2.303 animales, pero con problemas de ganancia de peso por el exceso de lluvias que tuvieron en 2017.

d) Criadero de Cerdos

Esta actividad fue muy común en el pasado como complemento de la actividad industrial láctea para el aprovechamiento del suero. Sin embargo, la tecnología ha permitido otro tipo de uso, por lo que solamente encontramos dos casos, uno de ellos con 500 animales para su alimentación con suero y balanceados, y con 60-70 madres.

e) Cultivos en Arriendo

Esta práctica de alquilar tierras para hacer algún cultivo por cuenta de la cooperativa se encontró en el 15% de las mismas. En algunos casos respondía a la necesidad de insumos, como maíz, usado luego como materia prima para la planta de alimentos balanceados; y de la venta de otros granos, como la soja;⁸⁶ en otros casos para su comercialización pero con el objetivo adicional de hacer conocer los distintos productos que la cooperativa ofrecía a sus asociados, como semillas de sorgo, soja y maíz.⁸⁷

La cooperativa de Tamberos “Las Cuatro Esquinas” Ltda. de Santa Rosa de Río Primero reportó cultivar 71 hectáreas de trigo, 70 hectáreas de soja y tenía en sementera 22 hectáreas de maíz.

Adicionalmente, otro 8% lo hacía para la producción de semillas (como ya se mencionó en el capítulo de Insumos).

f) Land Farming

Una de las experiencias innovadoras que se encontraron con las cooperativas correspondió al sistema de *land farming* en Porteña, provincia de Córdoba. Por medio de un convenio entre la Cooperativa Tambara de Porteña y APROAGRO, se dispuso la utilización de un lote de 10 hectáreas para la disposición de residuos derivados de varias industrias. La mayor usuaria era AFISA S.A., la empresa que SanCor y Arla Foods poseían en propiedad de 50% cada una.

Luego de la dispersión de los residuos, se hacían tratamientos al suelo con la aplicación de microorganismos para destruir los agentes contaminantes, y periódicos análisis para conocer la evolución del suelo. La inundación de tierras en la zona afectó el proyecto, así como

⁸⁶ Cooperativa Charlone.

⁸⁷ Cooperativa de Selva.

la venta de la parte de AFISA por parte de SanCor, lo que ha llevado a una disminución de los envíos y otros desafíos.

g) Venta de Hormigón Preparado

Como se mencionó en la parte de Insumos, un nuevo emprendimiento surgido en 2017 de una de las cooperativas que dejó de pertenecer al sistema SanCor, la Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales, ha sido la formación de una sociedad, con una participación de 50% del capital, para la elaboración y venta de hormigón preparado en la localidad y zona.⁸⁸

Resumen

La provisión de mercaderías de consumo ha sido otra de las secciones tradicionales de las cooperativas tamberas, encontrándose en el 31% de ellas. La evolución ha sido dispar, quedando en algunas como pequeños mini-despachos, mientras que en otras han llegado a constituir los mayores supermercados del lugar. El ingreso por esta actividad representó el 1,5% del total sectorial, y del 4% si no se incluyera la industria. Dentro del G6, para el 25% de ellas la sección fue su ingreso más importante. El tamaño y el tipo de modalidad operativa fueron muy diversos.

Por otra parte, el 9% de las cooperativas del sector comercializaron otro tipo de productos agropecuarios y no agropecuarios (G7), con un ingreso por estos conceptos de \$1.504,6 millones, un 7% sectorial y 20% si no se incluyera a la industria. Dentro del Grupo, esta facturación representó el 36% sobre los 4.209 millones totales. Se incluyó la comercialización de granos, oleaginosos y maní, de hacienda, apicultura y producciones no agropecuarias.

Además de las anteriores, las cooperativas tamberas han tenido otro tipo de emprendimientos, aquí englobados como Producciones Propias (G11). La facturación total por esas actividades fue de \$385,7 millones, lo que representó el 2% del total sectorial, y 5% si no se incluyera la industria. Entre las actividades más relevantes encontramos los tambos propios, la crianza artificial de terneros, el engorde a corral, hotelería y recría de vaquillonas, criadero de cerdos, cultivos en arriendo, *land farming* y venta de hormigón preparado.

⁸⁸ Cooperativa Ltda. de Tamberos de Sunchales.

CAPITULO 9

COOPERATIVAS TAMBERAS CON OTROS SERVICIOS Y ALQUILERES⁸⁹

El apoyo a los productores lecheros por parte de sus cooperativas se extendió a una cantidad de servicios, tanto para asistir en las actividades productivas como en la parte empresarial y familiar. En general este tipo de servicios les generan pocos ingresos a las cooperativas, pero complementan otros. Por otra parte, se encontró que muchas cooperativas agregaron secciones con ingresos por alquileres, tanto de activos muebles como inmuebles. En este capítulo se evaluarán los ingresos por estos dos conceptos, correspondientes al grupo G9 de la clasificación de actividades realizada en el Capítulo 2.

Importancia Sectorial del Grupo Otros Servicios y Alquileres

Un total de 26 cooperativas (40% de las relevadas) tuvo ingresos por Otros Servicios y Alquileres (G9). El total facturado por este concepto ascendió a \$421,5 millones, que sobre el ingreso total de 22.258,1 millones representó el 2% del sector (y 6% si no se incluyera la parte industrial). Dentro de los ingresos totales del grupo de cooperativas con esta actividad (26 cooperativas), la facturación por otros servicios y alquileres representó el 3% (Tabla 9.1).

Tabla 9.1. Ingresos Otros Servicios y Alquileres sobre Todas las Cooperativas y las del Grupo G9

	Ingresos por Otros Servicios y Alquileres (G9)	Totales
	<i>millones \$</i>	
Sobre Total Cooperativas	421,5 (2 %)	22.258,1 (100%)
Sobre Cooperativas del G9	421,5 (3 %)	12.532,1 (100%)

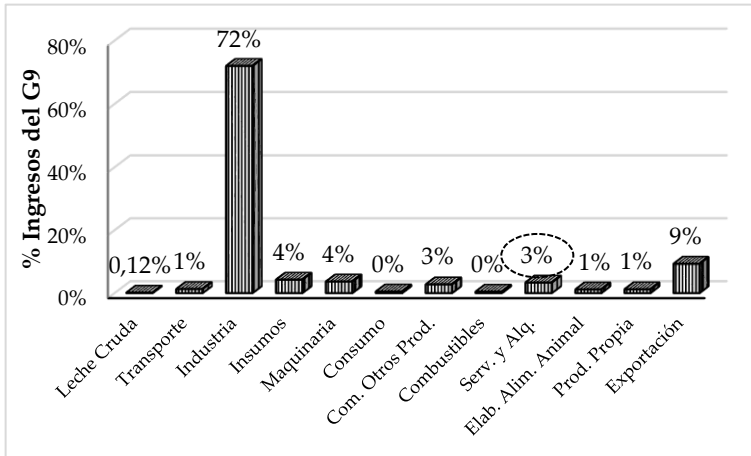
Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Adicionalmente, sobre la facturación total de grupo de cooperativas que poseen esta actividad (G9) de \$ 12.532,1 millones, el

⁸⁹ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

mayor porcentaje correspondió a la industria láctea y exportaciones (72%+9%=81%) tal como se puede ver en la Figura 9.1., mientras como ya se mencionó, Otros Servicios y Alquileres representó el 3%.

Figura 9.1. Porcentaje de Ingresos G9 por Otros Servicios y Alquileres

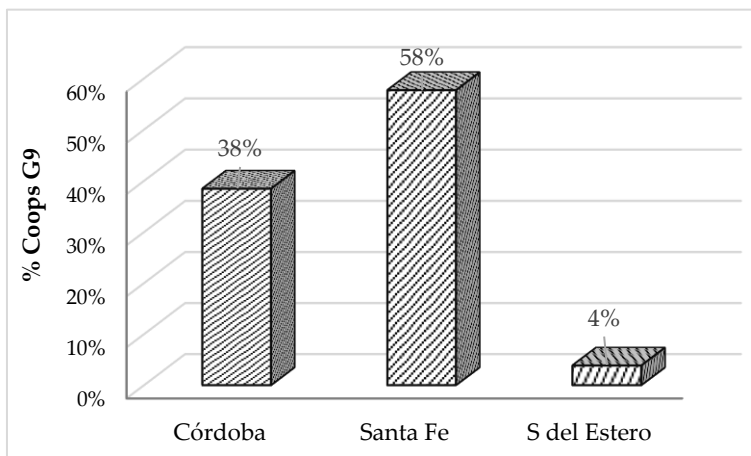


Fuente: Elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Distribución de las Cooperativas por Provincia

Por provincia, las cooperativas tamberas que tuvieron esta sección por Otros Servicios y Alquileres predominaron en Santa Fe (58%), seguidas por las de Córdoba (38%) y Santiago del Estero (4%).

Figura 9.2. Porcentaje de Ingresos por Otros Servicios y Alquileres por Provincias

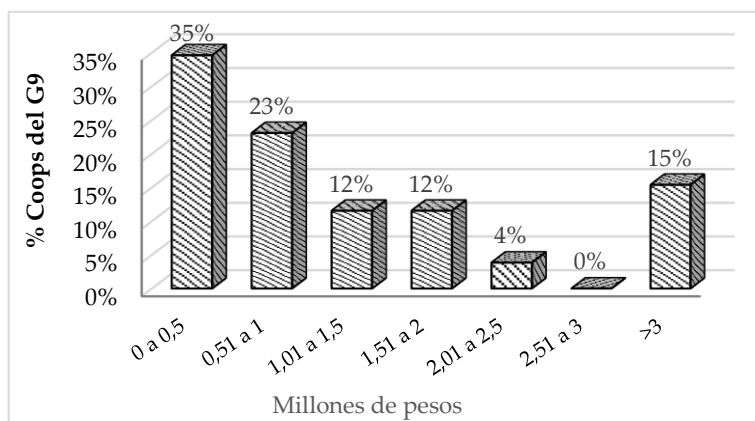


Fuente: Elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Distribución por Nivel de Ingresos

Como se muestra en la Figura 9.3, el 35% de las cooperativas tuvieron ingresos por otros Servicios y Alquileres por montos inferiores a \$500.000 anuales; el 23% entre ese monto y 1 millón de pesos. Ambos intervalos engloban a más de la mitad (58%) de las cooperativas en el grupo. Por otro lado, el 15% recibió más de 3 millones anuales

Figura 9.3. Distribución del Ingreso por Otros Servicios y Alquileres



Fuente: Elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Vista la relevancia de este grupo de actividades en el ingreso, pasaremos a explicar y describir brevemente en qué consistieron estos servicios y alquileres.

Provisión de Otros Servicios

Adicionalmente a los que se han venido analizando en los capítulos precedentes, las cooperativas han realizado históricamente otros servicios. Algunos de ellos han estado relacionados con el mejoramiento y control de la producción, como el chequeo de ordeñadoras, servicio de control lechero, de inseminación artificial, de balanza pública, servicios de SENASA y asesoramiento técnico. Otros tienen más relación con aspectos personales y familiares, como la venta de seguros varios, de telefonía celular, de servicio y atención de cobertura para la salud, y de turismo. En los puntos siguientes se detallarán un poco esos servicios adicionales prestados.

a) Servicios para la Producción Lechera

Chequeo de Equipos de Ordeño

El chequeo periódico de los equipos de ordeño en el tambo es una práctica necesaria para el conocimiento de su estado y asegurar su buen funcionamiento. En el sistema SanCor se insistió mucho en todos estos aspectos muy relacionados con la calidad de la leche, con diferentes funciones de chequeo y control asumidas por las cooperativas asociadas en este contexto. No obstante, muchas de aquellas cooperativas que dejaron el sistema, también dejaron estas funciones, que pasaron a ser cubiertas en forma particular por el productor o con la nueva industria que recibiera la leche.

El 14% de las cooperativas de la muestra, asociadas e independientes, dijeron mantener a cargo este servicio. Otras, manifestaron que se lo mantenía en forma tercerizada. Y el mayor número, que al dejar la comercialización de leche, también lo hicieron con este servicio.

Por lo tanto, se encontraron todas estas situaciones. En algunos casos, como en la AUT, la cooperativa ofrecía el servicio; en la Coop Tampera Ltda. de Balnearia se había tercerizado; en el caso de Manfrey, había implementado una bonificación para los tambos que hacían el chequeo. En COSALTA, la cooperativa aseguraba una guardia permanente de 24 horas para consultas y pedidos de asistencia en caso de problemas con los equipos.

Control Lechero

La preocupación por mejorar la calidad de la leche, así como la eficiencia y productividad de los tambos, ha llevado a tener muy en cuenta el mejoramiento genético, tanto como la alimentación de los rodeos lecheros. Desde los '90 se ha producido un avance significativo en el país en estos aspectos, y diferentes instituciones públicas y privadas, incluyendo las cooperativas, se han involucrado para hacer el seguimiento correspondiente. Se tomaban muestras y las mismas se enviaban a los laboratorios habilitados a esos efectos.

Por el relevamiento se recabó información de que un 26% de las cooperativas a fines de 2018 tenían responsabilidad por el control lechero.

En las cooperativas independientes hubo diferentes iniciativas. Por ejemplo, Manfrey informó haber creado una entidad de control lechero oficial perteneciente a la Asociación Criadores de Holando Argentino (ACHA), con la finalidad de medir en muestras individuales, por vaca en ordeño, la producción de leche, grasa, proteína y células somáticas. Al mismo tiempo, efectuar el control epidemiológico de brucelosis a

través del Test Elisa. Con la información de estos análisis, se aplicarían técnicas de manejo reproductivo, sanitario y nutricional. En el ejercicio 2018 habían medido la producción de 8.102 vacas.

En otros casos, como en la Cooperativa “Dos Provincias”, se informaba que la cooperativa actuaba como entidad oficial de control lechero de la ACHA, con 30 tambos que utilizaban los servicios, entre asociados y particulares.

En la Cooperativa Productores Tamberos Unidos “Ruta Ocho” S.C. se informaba que se habían suspendido las bonificaciones que habían implementado para los asociados en el control lechero, y estaban reestructurando la sección; y que las muestras de los controles mensuales se trasladaban a un Laboratorio ubicado en una ciudad cercana. En el ejercicio se habían controlado 114.230 vacas, 89.128 de ellas en lactancia y 25.694 vacas secas. Todas ellas habiendo producido un total de 2 millones de litros de leche.

Asimismo, se encontró el caso de otra cooperativa, como la de Tamberos “La Humbertina”, que realizaba el procesamiento de datos de control lechero vinculados a la misma, con un costo poco significativo. Tenía como objetivo ser una herramienta para la administración del tambo, para evitar pérdidas que podían ser extremadamente altas.

Esta función de control lechero se tornaba costosa para las cooperativas tamberas ubicadas fuera de la zona pampeana. Por ejemplo, era uno de los aspectos que la Cooperativa Tambera “La Rural” de Caucete, San Juan, mencionaba como limitante. Ellos tenían que enviar muestras al laboratorio de una entidad habilitada en Villa María, Córdoba, con todos los inconvenientes y demoras inevitables.

Para los análisis composicionales de la leche entregada por los asociados que eran utilizados para el pago de la producción, la Cooperativa “Carlos María Rivero Haedo”, de Ataliva, contrataba los servicios de ALECOL, tanto para los tenores de grasa y proteína como los de UFC, células somáticas, crioscopia y acidez, cumpliendo con la reglamentación de la Liquidación Única.

Inseminación Artificial

Muy relacionada con el anterior, el mejoramiento genético se ha basado fuertemente en la posibilidad de contar con el servicio de inseminación artificial. Esta técnica se ha difundido ampliamente en toda la actividad ganadera y lechera, habiendo diferentes empresas que ofrecían el mismo. Una de ellas era la Cooperativa de Inseminación Artificial de Venado Tuerto Ltda. (CIAVT), con la que se encontraban asociadas el 45% de las cooperativas relevadas.

La asociación implicaba que la cooperativa recibía de parte del tambero el requerimiento del servicio con cierta anterioridad. Luego, en el chequeo del momento del celo, el viaje del inseminador con la camioneta, llevando los termos con el material, y la realización del servicio. Esta práctica parecería que resultaba tan común y natural, que las cooperativas involucradas ni siquiera lo reportaban en sus memorias.

En muy pocos casos se verificó una mención específica al tema. Por ejemplo, la Cooperativa "Productores Unidos" de Porteña realizó, junto con CIAVT, el servicio a 3.853 vacas, con 50.675 kilómetros recorridos para asistir a 17 tambos. La venta de pajuelas se realizaba al costo.

Servicio de Balanza Pública

El servicio de balanzas que poseían las cooperativas buscaba otorgar una herramienta a los asociados para el control de sus compras y ventas, ya sea de granos como de hacienda.

Formalmente solo el 9% de las cooperativas tamberas informaron contar con un servicio de balanza pública. No obstante, se repitió bastante el concepto de que, aunque no se disponía oficialmente del servicio, se permitía "como favor" el uso de las instalaciones de balanza disponible en las entidades.

Servicio de Delegación de SENASA

La necesidad de cumplir con los requisitos que exigía SENASA para las múltiples actividades involucradas en la producción y comercialización agropecuaria, como el movimiento de hacienda, certificaciones, constancias, era muy costosa y crítica antes de la disponibilidad de internet. Por ejemplo, hacía que los productores de algunas zonas del interior tuvieran que viajar cientos de kilómetros hasta la delegación más cercana para cumplir con los mismos. No era inusual que al llegar se encontraran con algún problema de atención por sistemas caídos, huelga del personal u otros eventos que hicieran que se retorne sin lograr el objetivo, y tenga que dedicar otro día para hacer el mismo trámite. Estas situaciones han sido bastante comunes en el pasado, por lo que contar con una oficina cercana tuvo mucho valor y redujo los costos de transacciones.

Por iniciativa de la Cooperativa Limitada de Tamberos "Carlos María Rivero Haedo" de Ataliva, provincia de Santa Fe, se instaló una delegación de SENASA en la oficina del local de insumos de la cooperativa, costo que afrontaba la cooperativa, para la atención de los productores de la localidad y de la zona.

Asesoramiento Técnico

Una de las funciones relevantes de las cooperativas tamberas en el interior del país ha sido la actividad de asesoramiento técnico a los productores, que se englobaron generalmente bajo el rótulo de actividades de extensión cooperativa. El 74% de las cooperativas reconocía en forma explícita realizarlo, pero es probable que ese porcentaje, en la práctica, fuera bastante más alto.

En este aspecto, todas las cooperativas que han formado parte del sistema SanCor reconocían, independientemente de otras críticas y acusaciones, el rol destacado que ha desarrollado la entidad en este sentido. Tanto en el asesoramiento en aspectos técnicos de la producción primaria, como en aspectos económicos y de manejo de los tambos, reconocían que la participación en el sistema cooperativo ha contribuido a elevar los estándares productivos y de calidad de sus participantes.

Actualmente, sean o no participantes del sistema SanCor, la mayoría de las cooperativas contaba con servicios de asesoramiento de profesionales, en particular ingenieros agrónomos o veterinarios, según sean los requerimientos de regencia por sus actividades. En el caso de aquéllas que ofrecían el servicio de pulverización, debían contar con un ingeniero agrónomo, mientras que las que tenían servicios veterinarios, la regencia estaba a cargo de esos profesionales.

Por ejemplo, la Cooperativa de Tamberos Ltda. "Morterense" destacaba que el servicio de extensión se encontraba a disposición de todos los asociados. Con respecto a lo actuado durante el ejercicio, destacaban todo lo relacionado con el control de la recolección y la calidad de leche entregada por los asociados, trabajando en conjunto con el responsable del transporte y los técnicos de producción primaria o de las áreas que correspondiera, dentro de las empresas con las cuales la cooperativa comercializó la producción".⁹⁰

Más allá de los requerimientos legales, el asesoramiento técnico de los profesionales se puso a disposición en las cooperativas para la toma de decisiones productivas correctas en tiempo y forma, en todas las etapas. Como la actividad tambera argentina está integrada con otras relacionadas, por ejemplo, producción mixta lechera-ganadera, o lechera-granaria; o integrada con la producción de pasturas o granos para la disponibilidad de alimentación y elaboración de reservas, la asistencia técnica al productor en algún momento del proceso se hacía indispensable.

Más aún, la propia actividad de la cooperativa de la provisión del servicio de maquinaria agrícola también exigió conocimiento para

⁹⁰ Memoria y Balance 2018.

tomar decisiones correctas, como las del momento de la pulverización, del corte de pasturas, del picado del grano, etc. Aunque en general no se encontró cuantificado el tiempo asignado por este concepto, la Cooperativa Manfrey reportó 7.488 horas anuales de asesoramiento profesional utilizado por sus asociados.⁹¹

Unos párrafos de la Memoria Cooperativa de Tamberos Ltda. "El Alba", de Colonia Vignaud, ilustra al respecto:⁹²

Con este servicio de extensión, los ingenieros agrónomos están "a disposición de los asociados para consultas puntuales, asistencia técnica, fundamentalmente en los referente al manejo, alimentación y nutrición de los distintos rodeos presentes en las explotaciones agropecuarias y para concurrir a los lotes que requerían algún tipo de control por infestación de malezas, plagas y enfermedades, dando sugerencias según criterios técnicos de los distintos tipos de tratamientos, dosis y/o manejo recomendado para cada situación analizada.

"... en lo que respecta al servicio de picado, se continúa con el seguimiento desde precampaña con las encuestas de los socios de la cantidad de hectáreas destinada a silos, como también con la visita a los lotes para determinar el momento oportuno de picado, la organización de los turnos, dentro de las posibilidades concurriendo a verificar el trabajo en el momento en que se está picando y por último, una vez finalizada la campaña, un análisis estadístico de la cantidad de hectáreas picadas de cada cultivo, metros de bolsa, tipos de silajes realizados, etc..

...Además del servicio brindado a los socios, los técnicos estuvieron a disposición del Consejo y la Administración para acompañar en la toma de decisiones en lo que hace al manejo y funcionamiento de las distintas secciones y servicios que componen la cooperativa".

"...ingenieros están matriculados en el Colegio de Ingenieros Agrónomos... y habilitados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de la provincia (Córdoba) como asesores fitosanitarios según Ley No. 9461 por lo que ponen a disposición la confección de Recetas Fitosanitarias para los tratamientos químicos a realizar desde la cooperativa. También realizaron todos los trámites necesarios para las habilitaciones como local expendedor, equipo autopropulsado pulverizador y operador, además de las actualizaciones como centro de acopio principal de envases de agroquímicos. En conjunto en el área comercial, se llevaron a cabo reuniones mensuales con los distintos semilleros proveedores, con el fin de presentar los híbridos de maíz y productos fitosanitarios disponibles para la próxima campaña. La capacitación de los ingenieros es siempre una prioridad del Consejo por lo que apoyamos su participación en jornadas, cursos, visitas en busca de que nuestros asociados cuenten con el mejor asesoramiento y sin costo".

⁹¹ Manfrey, Reporte de Sustentabilidad 2018.

⁹² Memoria y Balance 2018, pág. 9-10, Cooperativa "El Alba", Colonia Vignaud, Córdoba.

Asistencia Financiera

Como se ha mencionado en varios capítulos, las cooperativas tamberas han mantenido diversas modalidades de asistencia financiera al productor. Dentro y fuera del sistema SanCor, las cooperativas locales han tratado de facilitarles el acceso a bienes y servicios para su producción ante la carencia o dificultades de la asistencia de organismos financieros formales.

Así encontramos, por ejemplo, que la Cooperativa Tambera de Balnearia informaba que se había continuado dando asistencia financiera a los asociados para la adquisición de semillas, agroquímicos y forrajes destinados al crecimiento de la producción en los tambos, así como la financiación en el servicio de picado de forrajes para la confección de silos; con casos donde la cooperativa intervenía como puente entre los asociados y las entidades financieras.

La Cooperativa Tambera de Selva, por su parte, declaraba que se había continuado realizando adelantos de producción con cheques para la fecha de cobro de la misma, lo que le permitía al asociado una disponibilidad para afrontar imprevistos. Esos anticipos se hacían en función de la situación de caja de la cooperativa y del estado de la cuenta corriente de cada asociado. Lo propio hacía la Cooperativa de Tamberos “La Humbertina”, mencionando que la asistencia a los asociados con préstamos y anticipos de producción para paliar situaciones de corto plazo era una importante herramienta para solucionar rápidamente descalces financieros.

En algunos casos, como lo informaba la Cooperativa Tambera “Central Unida” Ltda., ante la falta de capital disponible para dar préstamos a los asociados para instalaciones, forrajes y anticipos de producción, como lo había hecho en el pasado, debió recurrir a la Mutual local para encontrar alternativas financieras que atendieran las necesidades de los productores, con el compromiso de la entidad de debitar en producción la cuota mensual.

Entre los servicios ofrecidos por las cooperativas, encontramos el de asistencia financiera formal que realizaba la Asociación Unión Tamberos Ltda. (AUT). En 2018 informaba que continuaba otorgando créditos a los asociados con fondos propios de la cooperativa. Las líneas consistían en créditos de hasta \$150.000 de capital a devolver en un plazo máximo de 18 meses a una tasa de interés fija en pesos y que no superara el 90% que cobrarán en promedio las mutuales de la zona. Con esa modalidad se habían otorgado 34 créditos, entre ellos para financiar las compras de vaquillonas de la recria de AUT y de los remates organizados por AUT con la Cooperativa “Guillermo Lehmann”, y dos para empleados.

Por último, volver a mencionar la importancia del servicio que

habían venido manteniendo las cooperativas tamberas respecto al llamado Pagos por Cuenta de Asociados. Por el mismo, la cooperativa realizaba pagos por compras de los asociados autorizados por el Consejo de Administración, que luego canalizaba para su descuento a través de las liquidaciones de producción. La cobertura de los pagos era muy variable, según las cooperativas. La Cooperativa Agropecuaria “El Triunfo” Ltda. mencionaba principalmente servicios como seguros, veterinarios, CIAVT, mientras que otras tenían una gama mucho mayor.

b) Servicios Adicionales para la Actividad Productiva y Familiar

En esta categoría hay servicios que generan ingresos, como comisiones por actuar como agentes de seguros o de cobertura de salud; mientras que otros significan tiempo y/o erogaciones de parte de las cooperativas, como servicios de ambulancia o de apoyo administrativo para trámites diversos, que no lo hacen.

Agente de Seguros

En el ámbito agropecuario han tenido mucha importancia aseguradoras relacionadas con el sector cooperativo, y el ámbito lechero no ha sido la excepción. Muchas de las cooperativas asociadas a SanCor tuvieron un rol como agentes aseguradores de SanCor Cooperativa de Seguros Ltda., y la de “La Segunda” Cooperativa de Seguros Ltda., aunque esta última más tradicional del sector agrícola relacionada con la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).

La cobertura que ofrecían a los productores era amplia, para vehículos, viviendas, cosecha, cobertura por robo, incendios, granizo, accidentes personales, seguros de vida y riesgos varios. El 19% de las cooperativas informó en sus Memorias actuar como agente en la venta de seguros.

Fuera de esta función que le reportaba un ingreso, se encontraron cooperativas que ofrecían algún tipo de seguro gratuito para los asociados. Por ejemplo, Manfrey y la AUT ofrecían un seguro gratuito por fuga de ganado.

Cobertura Médica

En el ámbito rural también ha sido alta la participación de las cooperativas en la cobertura de salud. En el sector tambero, la Asociación Mutual SanCor (AMS) y SanCor Medicina Privada S.A. (SMP) han sido las encontradas con mayor frecuencia, pero también figuran ACA Salud y otras como AMUR. El 57 % de las cooperativas tamberas relevadas incluía entre sus servicios el de cobertura de salud.

La AMS ha sido la encontrada con mayor frecuencia, brindando a los asociados y su grupo familiar los servicios de atención de salud, medicina preventiva, subsidio por incapacidad, sepelio y servicios de turismo. La cooperativa actuaba como delegada en dos tipos de roles:

a) por un lado aquéllas que realizaban la totalidad de la gestión, que podría incluir: la venta del servicio, el cobro mensual de las cuotas, la gestión y manejo de información para consultas médicas ambulatorias, de prácticas de estudios, gestiones de medicamentos, para subsidios para prótesis, gestiones de subsidios por prestaciones de alta complejidad, servicio de ayuda económica, por subsidios por incapacidad, fallecimiento o sepelio; información sobre viajes de capacitación y servicios de turismo.

b) otro grupo que atendía al asociado en todos los trámites relacionados y para asociar llegaban promotoras en días estipulados.

De esta manera un gran número de cooperativas del sistema SanCor prestaban los servicios administrativos de atención a afiliados de la AMS SanCor. A veces se hacía con el mismo personal administrativo de la cooperativa que compartía otras tareas, o se tenía una oficina especial para estas actividades y una persona dedicada exclusivamente a la atención al público.

Cuando los asociados de las cooperativas entregaban toda la leche a SanCor, en el pago mensual se descontaban las cuotas correspondientes a la Mutual, situación que ha cambiado ahora. Actualmente la responsabilidad de pago recae en cada uno en forma individual, lo que exige además una mayor dedicación y tiempo del empleado a cargo.

Como se mencionó, algunas cooperativas tamberas relacionadas con otros sectores también ofrecían servicios de cobertura médica integral por convenio con otras organizaciones, como era el caso de la Asociación de Cooperativas Argentinas, de AMUR, de SanCor Medicina Privada o de otras.

Telefonía Celular

En períodos pasados la disponibilidad de teléfonos en las explotaciones rurales era casi inexistente, lo que creaba muchas dificultades de comunicación. Con la llegada de los teléfonos celulares esta posibilidad cambió, pero los costos por su uso representaban un presupuesto significativo.

Muchas de las cooperativas tamberas firmaron convenios con las empresas de telefonía móvil con el objetivo de brindar este servicio a sus asociados a un costo más accesible. Mediante la contratación de una cuenta corporativa por parte de la cooperativa, los asociados

podían contar con el servicio, procediéndose con posterioridad al pago individual por el uso realizado. El 23% de las cooperativas tamberas reportaron tener implementado este tipo de servicio en su zona de influencia.

Además de la facilidad de comunicación con el asociado en el momento en que lo necesitaran, las cooperativas apostaron con esta herramienta a incrementar una mayor fidelidad de los asociados a la entidad.⁹³

Servicio de Turismo

Unas pocas cooperativas tamberas mencionaron organizar viajes y actividades turísticas, "como una herramienta complementaria para que los asociados encuentren en la cooperativa además de soluciones de negocios, productos de ocio". Por ejemplo, viajes de grupos de quinceañeras.

Sin embargo, la mayoría lo hacía a través de las entidades como la Asociación Mutual SanCor, o COOVAECO. Esta última una cooperativa especializada asociada a la Asociación de Cooperativas Argentinas que comercializaba ese tipo de actividades turísticas.

Servicios de Traslado por Ambulancia

En unas pocas cooperativas se encontró que ofrecían un servicio gratuito para los asociados de traslado de ambulancia a los diferentes centros de salud (Manfrey, AUT).

Apoyo Administrativo a Asociados para Trámites

En determinadas circunstancias en que los productores debían hacer trámites con objetivos particulares, o gestiones que escapaban a su conocimiento o habitualidad, las cooperativas colaboraban a través de su personal técnico o administrativo. Este tipo de asistencia, que normalmente no se menciona en las Memorias ni se valora adecuadamente, implicaría no solamente costos adicionales sino tal vez traslados y molestias para conseguir ese asesoramiento.

Como ejemplo podemos citar la preparación de carpetas, información, completar formularios para los pedidos de emergencia, desastre agropecuario, subsidios, créditos ante eventos desfavorables; para preparar y presentar propuestas para financiamiento y para reducir costos del financiamiento de terceros; para la negociación con industrias lácteas, bancos, distribuidores, contratistas y proveedores en general; para la coordinación y gestión de la compra de alimentos

⁹³ Como lo expresa la Cooperativa Tambera "Dos Hermanas" de Mortero en su Memoria Anual.

para los tambos que quedaron sin pasturas y/o sin reservas tratando de dar continuidad dentro de costos razonables.

Ingresos por Alquileres

Del relevamiento surgió que las cooperativas tuvieron ingresos por alquileres que puede agrupárselos en dos clases: a) por alquileres de activos propios muebles; b) por alquiler de inmuebles.

En el primer caso lo más frecuentemente encontrado fue el alquiler de equipamiento, que podía ser, en primera instancia, parte del parque de maquinaria agrícola, como se mencionó en el Capítulo 6.

En otra instancia se encontró el alquiler de equipos relacionados con el transporte, ya sea en uso, como parte societaria activa con otro transportista, como se comentó en el Capítulo 5; o porque no han podido contratar servicios y se encontraban en desuso, por lo que al tenerlos ocioso se los alquiló.

El alquiler de inmuebles se encontró en su mayoría en casos en que las cooperativas estaban activas pero habían dejado de usar algunas instalaciones, como predios o antiguas cremerías; o en casos en que la cooperativa había dejado alguna actividad, o estaban muy próximas a hacerlo. Por ejemplo, como se mencionó en el Capítulo 4, cooperativas industriales que alquilaron la planta a terceros; siguieron con la matrícula pero teniendo esa actividad como su mayor (o único) ingreso, destinado mayormente a cubrir las deudas pendientes. También se encontró el caso de haberse alquilado el local de un inmueble donde previamente funcionaba la administración, trasladada a una oficina más chica o a cargo del contador; y de locales donde previamente funcionaba el mini-despacho.

Resumen

En este capítulo se analizó el grupo de actividades englobadas bajo el rótulo de Otros Servicios y Alquileres (G9), incluido por el 40% de las cooperativas. La facturación del G9 por este concepto representó el 2% de la facturación del sector, y el 3% del ingreso total del grupo mismo. Algunos de esos servicios generaron ingresos, mientras que otros no. Se encontraron servicios relacionados con la producción lechera, como chequeo de equipos de ordeño, control lechero, inseminación artificial, servicio de balanza pública, delegación de SENASA, asesoramiento técnico, y asistencia financiera. Otros relacionados con la actividad productiva y familiar como agentes de seguros, cobertura médica, telefonía celular, servicios de turismo.

En alquileres hubo ingresos por activos propios muebles, principalmente equipamiento relacionado con maquinaria agrícola y

transporte; y por alquiler de inmuebles, tales como locales utilizados como oficinas o para ventas, y plantas industriales, cuyos montos tenían mayormente como destino el pago de deudas pendientes.

CAPITULO 10

CONTRIBUCIONES Y REPRESENTATIVIDAD SECTORIAL⁹⁴

Complementariamente a las actividades citadas previamente, las cooperativas tamberas han venido haciendo contribuciones dentro del mismo sistema y otras de tipo comunitarias, algunas de las cuales se mencionan a continuación. Luego se incluirá una breve referencia a las relaciones con otras instituciones y representatividad sectorial.

Contribuciones Varias

a) Servicios Educativos y de Capacitación dentro del Sistema

Por ley,⁹⁵ las cooperativas argentinas deben destinar el 5% de los excedentes a actividades de educación de sus asociados. En estos años en que la lechería estuvo muy afectada por problemas climáticos y de precios bajos, la disponibilidad de excedentes no fue la que marcó el desarrollo de estas actividades, ya que los montos no fueron relevantes. Las actividades de capacitación debieron ser cubiertas con otros fondos.

Por otra parte, tampoco parece ser una política de las cooperativas resaltar en sus Memorias o Balances las actividades de capacitación que realizaron aplicando ese Fondo. Muy pocas entidades incluyeron detalles de las actividades educativas realizadas, en su referencia la mayoría apelaron a títulos generales tales como: creación y distribución de material didáctico sobre cooperativismo, becas a docentes y alumnos, capacitación cooperativa, suscripción y publicaciones para asociados; y en menor proporción: reuniones para capacitación de asociados, contratación de espacios en medios de comunicación referidos al cooperativismo, transferencias a federaciones y confederaciones cooperativas, transferencias a entidades con personería jurídica sin fines de lucro especializadas en educación y capacitación cooperativas.

También aparecían contribuciones a instituciones educativas del medio, como escuelas primarias, secundarias e institutos agrotécnicos, así como bibliotecas populares. Y el apoyo a otras entidades

⁹⁴ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., Garcia Arancibia R., y L. Russo.

⁹⁵ Ley 20.337, art. 42, inc. 3.

cooperativas, en educación cooperativa, mediante el sistema de padrinazgo.⁹⁶

En forma específica, uno de los destinos que se citaron con más frecuencia fue la colaboración con el Centro Juvenil Agrario Cooperativista de la localidad, por el cual los hijos de tamberos se capacitaban para asumir en el futuro el rol de asociados y dirigentes. En algunas cooperativas, como la Cooperativa Tampera “Central Unida” Ltda., este apoyo parecía ser muy relevante e ir más allá de la reserva, y casi como excepción, se resaltaba en las Memorias las actividades del Centro mes a mes. Igualmente se lo hacía con el informe de las Mujeres Rurales Cooperativistas en Marcha.

En cambio, casi como único caso, se encontró a la Cooperativa Tampera de Selva citando el uso de su Centro de Capacitación Cooperativo, construido con un subsidio del INAES, en el que realizaron seminarios, conferencias, cursos y reuniones con asociados.

La Cooperativa Agropecuaria La Paz, por su parte, continuaba con su trabajo educativo en una de las escuelas de la ciudad, realizando por séptimo año consecutivo un curso de cooperativismo.

SanCor en particular, ha tenido una amplísima trayectoria en educación. Dirigido a los jóvenes, a través del sistema de Centros Juveniles, así como de la capacitación técnica en múltiples aspectos. Una de las organizaciones con mayor antigüedad ha sido la Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas Zona SanCor, que tuvo en años anteriores el apoyo financiero de esa entidad y luego su propia fuente de ingresos con un tambo propio que entregaba la leche a SanCor; producción y venta de miel; y actividad de fraccionamiento y venta de aceitunas, ambos a través del canal de comercialización de SanCor. Los problemas de 2017 y el Acuerdo Extrajudicial también los alcanzó, afectando fuertemente su estabilidad económica. Al presente se encuentra en un proceso de reestructuración que avale su independencia, con cambio de estatuto para incluir como asociados a jóvenes agropecuarios en general, tratando de trabajar con otras cooperativas y mutuales.

Otro tipo de Capacitación

Las cooperativas que estaban en el sistema de SanCor dependían mucho de la capacitación técnica que ofrecía esa entidad para sus técnicos y asociados. Por ejemplo, el Equipo Técnico de Producción Primaria (ETPP) de SanCor abordaba temas de nutrición, planificación de las reservas, reproducción, crianza de terneros, calidad de leche y manejo de la vaca en transición. El objetivo era brindar diferentes

⁹⁶ Resolución INAES 1200/85.

herramientas que permitieran mejorar la eficiencia de la empresa tambera.⁹⁷ También generaron materiales técnicos en el portal de internet y protocolos de trabajo para orientar al productor en la solución de problemas.

Continuando con un programa establecido, también se ofrecían jornadas de capacitación para transportistas, sobre puntos clave de la función y la calidad de la materia prima. Otra actividad reconocida como valiosa por las cooperativas fueron los cursos de la Escuela de Silaje organizados por SanCor y APROAGRO. Dirigidas a técnicos y operarios de las cooperativas, buscaban capacitar en la adopción de tecnología y la mejora de los servicios de picado.

Las cooperativas que dejaron el sistema mencionaban que toda esa oferta de capacitación permanente era uno de los aspectos que añoraban de esa pertenencia. Y que a partir de la separación estuvieron más pendientes de las charlas o jornadas específicas organizadas por los proveedores de insumos o vendedores de maquinaria.

Para el resto de las cooperativas independientes con actividad industrial fuera de SanCor, mejorar la calidad de leche conllevaba mucho esfuerzo y preocupación. Por ejemplo, la Cooperativa Arroyo Cabral mencionaba por un lado el apoyo dado en el pasado a productores que participaron del Programa Cambio Rural II, habiéndose logrado los objetivos de calidad y duplicación de los volúmenes producidos después del tercer año de gestión. Asimismo, cursos de capacitación para operarios tamberos en rutinas de ordeño, inseminación, alimentación y crianza artificial de terneros; como también tareas de capacitación permanente de transportistas y choferes de camiones recolectores de leche. Manfrey también colaboró con la formación de grupos de Cambio Rural para trabajar en Gestión del Tambo; organizó jornadas taller como las de “Mastitis y Calidad de Leche”, y Situación Económica Productiva de los Tambos y Asociativismo”; así como charlas sobre “Bienestar Animal y Estrés Calórico”, “Destino de los Residuos en los Tambos” y otras.

Las cooperativas que mantuvieron el llamado “Servicio de Extensión Cooperativo”, por el que colaboraban con asesoramiento tanto en aspectos técnicos como comerciales, realizaron también diferentes capacitaciones. Por ejemplo, en la provincia de Santa Fe, en la Cooperativa “La Humbertina” lo hicieron sobre temas de manejo de los suelos post-anegamiento; control de malezas; flexibilidad en los sistemas de producción; enfermedades emergentes en el ganado bovino; condición corporal y reproducción en bovinos; calidad higiénico-sanitaria de la leche. Además, capacitación para camioneros

⁹⁷ Memoria y Balance SanCor 2018, pág. 12.

que hacían la recolección de leche sobre los distintos pasos a la hora de tomar una muestra para su posterior análisis. Igualmente anunciaban el apadrinamiento de un grupo de Cambio Rural, compuesto por socios de la entidad y productores de la zona.

Las actividades de capacitación técnica también se encontraron citadas en cooperativas más chicas, como la Cooperativa Agropecuaria, Tampera y de Servicios “9 de Octubre”. Primeramente, en esa fecha se habían cumplido 23 años de la formación del Grupo de Cambio Rural que dio origen a la formación de la cooperativa, por lo que tomó ese nombre. Luego mencionaban que por sexto año consecutivo organizaron, junto con técnicos de INTA, una actividad con socios y tambos sobre herramientas y control en los costos e indicadores de productividad y evolución en los tambos. También internamente el regente técnico y el conductor de la pulverizadora junto con productores usuarios realizaron una actividad de capacitación sobre la aplicación de agroquímicos, cuidados, manejo de envases y precauciones. Igualmente, en la Cooperativa “Lácteos Crispi” se fomentaba la participación de los asociados en grupos de Estudios y Análisis de la actividad tampera, con énfasis en mejorar la producción y la calidad del producto.

En la provincia de Córdoba, la Cooperativa Tampera “Las Cañitas” de la localidad de El Tío, apoyó la realización de cursos sobre producción eficiente de granos, sobre higiene y seguridad, sobre manejo responsable de agroquímicos y pulverizaciones, así como jornada de actualización económica.

Las cooperativas con otras secciones, como la de Consumo, han recurrido a cursos ofrecidos por otras entidades. En el caso de la Cooperativa Tampera de Selva ha sido la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) sobre temas de interés tales como supermercadismo.

b) Servicios a la Comunidad

En general, hemos encontrado que las cooperativas son muy poco proclives a detallar en sus Memorias los aportes realizados a la comunidad. No obstante, en las entrevistas quedó claro que todas, sin excepciones, habían realizado algún tipo de contribución o donación a las instituciones del medio. En forma de síntesis comentaremos tres tipos de aportes más comunes.

Aportes a Instituciones del Medio

Más allá de las actividades de extensión y de educación cooperativa que se mencionaron, que a menudo incluyeron beneficiarios de la comunidad, se encontraron muchas otras

contribuciones. Por ejemplo, una de las más frecuentes han sido los aportes a las entidades educativas de la localidad, principalmente las escuelas primarias, secundarias, agrotécnicas. Otros aportes han sido realizados de múltiples maneras, como:

- ✓ Contribuciones en dinero y donaciones de bienes (leche), para festejos de fiestas patrias, la realización de eventos, viajes, compra de material y otros. Por ejemplo, todos los años la Cooperativa Salteña de Tamberos mantenía un *stand* institucional en la Exposición Rural de Salta, destinando su recaudación a beneficio de una fundación para el tratamiento y recuperación de niños con problemas de atención, hiperactividad y autismo. O los fondos aportados por la Cooperativa Arroyo Cabral para la Fiesta Nacional del Producto Lácteo.
- ✓ Facilitando el uso de las instalaciones disponibles. Por ejemplo, la cooperativa “La Humbertina” mencionaba la cesión gratuita del Salón de Actos para todo tipo de reuniones sociales y culturales. También el caso de la Cooperativa Tampera de Ceres, que mediante un convenio firmado con el Colegio Secundario El Agrupamiento “La Romelia-Los Encantos”,⁹⁸ se le facilitaba la sala del Centro de Capacitación Cooperativo para el dictado de clases en días de lluvia, en que los alumnos no podían llegar por la intransitabilidad de los caminos.
- ✓ Contribuyendo a complementar la educación en las escuelas, atendiendo la visita de alumnos a las instalaciones, como el caso de la planta de balanceados de la cooperativa “La Industrial Argentina”, o de todas las industrializadoras de leche. Igualmente el caso de la recepción de pasantes a la industria, como lo manifestaba la Cooperativa Tampera de Rosario (COTAR).
- ✓ En múltiples ocasiones se ha brindado asistencia financiera a entidades intermedias de bien público, como lo mencionó la Cooperativa “La Selecta” citando haber realizado aportes a la Asociación Civil y Deportiva, Bomberos Voluntarios, Municipalidad Casa de la Cultura, aporte Día del Niño, Colaboración Leche para donaciones, aportes para Feria de Ciencia, Bolsones Navideños para los asociados, empleados e instituciones.

Aportes a Otras Cooperativas

Aunque en las localidades del interior los productores suelen estar asociados a varias de las cooperativas del lugar, la relación entre las entidades no siempre ha sido muy estrecha, cada una concentrada en su propia línea de especialización: agrícola, ganadera o tampera. Esta

⁹⁸ Escuela rural secundaria de ambas colonias, Colonia La Romelia y Colonia Los Encantos, distantes unos cinco km entre sí.

situación parecería estar cambiando en la medida en que se ha venido reduciendo el número de productores, y aumentado la oferta de los servicios del sector privado. De esta manera se han encontrado varios casos en que se están fomentando actividades conjuntas, con aportes que permiten ganar escalas y eficiencia por la complementariedad. Ya se mencionaron casos como los de emprendimientos conjuntos para el extrusado, para el acopio de granos, para la oferta de insumos y otros.

Por otra parte, también se ha registrado asistencia para la creación de nuevas cooperativas, como es el caso de la Tampera “9 de Octubre”, de María Juana, provincia de Santa Fe, colaborando en la formación de la Cooperativa de Trabajo “22 de Marzo” Ltda. de Eustolia, recuperada de la anterior empresa Lughí SRL. Con aportes como donación de insumos para ayudar con los costos que los miembros no podían asumir, horas profesionales del asesor para ayudar en la parte organizativa y otros.

Aportes para el Mantenimiento de Caminos

Como se mencionó previamente en el Capítulo 6, las cooperativas a menudo tenían equipamiento para el arreglo de callejones y caminos, entradas a los tambos, nivelación de terrenos y otros. Ya sea con personal propio o alquilando la maquinaria al productor, se cumplía una función imprescindible para poder sacar la producción.

Aparte de este uso privado, el sector cooperativo ha hecho históricamente un aporte relevante para el mejoramiento de la infraestructura deficiente que tiene todo el país en sus regiones productoras de leche. En particular, las industrias y las cooperativas han contribuido para compensar en parte el deterioro que producen los camiones recolectores de leche de los caminos rurales en días de lluvia. En el pasado, han aportado fondos para el financiamiento de algunos proyectos de mejoramiento de caminos, como enripiados, tal el caso de las cooperativas en la cuenca lechera santafesina con el programa PROSAP.

Los aportes en general se hacían a los consorcios camineros de las municipalidades en que se recolectaba la leche. SanCor CUL fue un importante colaborador con este propósito.

Por ejemplo, la Cooperativa de Charlone informaba haber hecho aportes de combustible para arreglos de caminos por anegamiento por fuertes lluvias. Igualmente la Cooperativa “La Selecta”, habiendo aportado a dos consorcios camineros de dos localidades.

Relaciones Institucionales y Representatividad Sectorial

Las cooperativas tamperas han tenido una particularidad en sus relaciones institucionales y representatividad sectorial, cual ha sido, en

el pasado, el gran paraguas de SanCor para todo su sistema. Con el desgranamiento que se ha venido produciendo en la asociación, han quedado muchas cooperativas ahora independientes que deberán buscar su propia inserción, como lo han hecho otras previamente. En esta sección se hará una breve mención a las relaciones encontradas en el sistema cooperativo tambero y la representatividad sectorial, nombrándose a algunas entidades a modo ilustrativo solamente.

Relaciones con el Sistema Cooperativo y otros del Sector Privado

La modalidad de asociación de las cooperativas tamberas a entidades de grado superior ha sido bastante diferente a la de otros sectores. Existió por un lado el sistema de cooperativas locales acopiadoras y una sola federación industrializadora, SanCor CUL, que luego se transformó en cooperativa de primer grado; y por otro, el resto de cooperativas independientes, la mayoría acopiadoras/industrializadoras.

Cooperativas Industriales

Las cooperativas industriales, de muy diferentes tamaños, participaron de diferentes organizaciones a nivel nacional y provincial. SanCor CUL, en particular, siendo por lejos la más grande, participaba por su cuenta asumiendo la representatividad de todo el conjunto de sus asociadas.

Por ejemplo, SanCor CUL estaba asociada a la Confederación de Cooperativas Agropecuarias de la República Argentina (CONINAGRO), entidad de tercer grado, no comercial; y a la Junta Intercooperativa de Productores Lecheros (JIPL). En ambas entidades SanCor CUL participaba en nombre de todo el sistema, sin que ninguna de sus asociadas pudiera hacerlo directamente. Por ello no sorprendió que muchas de las cooperativas entrevistadas, por ejemplo, hayan expresado no haber tenido nunca contacto con la Junta o desconocer qué actividades realizaba.

Por otro lado, una gran parte del resto de las cooperativas industrializadoras independientes estuvieron asociadas a la Junta Intercooperativa de Productores Lecheros (JIPL). No podían participar en esta asociación las cooperativas de productores que no industrializaran, lo que la convertía predominantemente en representante del sector cooperativo industrial lechero. Sin embargo, cuando algunas de las cooperativas participantes dejaron la industrialización, como la AUT, la Suipachense, COTAGÚ, no se desafiliaron.

Cooperativas Tamberas no Industriales

Las cooperativas tamberas que estaban asociadas a SanCor no participaban directamente de las organizaciones en las que aparecía SanCor CUL, sino en teoría, indirectamente a través de sus representantes en el Consejo de Administración. Muchas de esas cooperativas, al dejar el sistema, quedaron aisladas, con mucha necesidad de recuperar de otra manera el apoyo que había tenido dentro del mismo. En términos de representatividad sectorial, algunas se asociaron a otras entidades, pero han sido muy pocas. Les queda como tarea pendiente volver a integrarse y lograr participación para su representatividad sectorial.

Entre otras entidades, en 2006 se formó la Federación de Cooperativas Federadas Ltda. (FECOFE), con sede en Rosario, a la cual se adhirieron algunas cooperativas tamberas diversificadas. Más recientemente, en 2014, un grupo de cooperativas de la provincia de Córdoba, algunas de las cuales también formaban parte de la JIPL, formaron la Federación de Cooperativas Lácteas (FECOLAC). No obstante, constituyen minoría el número de cooperativas tamberas que se mueven a nivel nacional con otras federaciones.

En cambio, las industrializadoras independientes, cualquiera haya sido su tamaño, pudieron asumir ese rol a nivel nacional, de desecharlo, y de hecho lo hicieron, como todas las integrantes no sancoristas de la Junta Intercooperativa de Productores Lecheros (JIPL).

Entidades que Asocian a las Tamberas

Junta Intercooperativa de Productores Lecheros (JIPL)

La JIPL tuvo como asociadas a cooperativas industrializadoras, con una tremenda desigualdad de poder y tamaño entre sus integrantes. A fines de 2018 su sitio web registraba las siguientes asociadas: Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT), Manfrey Coop. de Tamberos e Industrialización Ltda., Cooperativa Tambera de Paraná Ltda. (COTAPA), Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR), Cooperativa Tambera de Gualaguaychú Ltda. (COTAGÚ), Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA), SanCor Cooperativas Unidas Ltda., La Suipachense Coop. de Producción de Leche Ltda., Cooperativa Agrícola Tambera de James Craik Ltda., Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., La Litiniense Cooperativa Tambera Agropecuaria Ltda., "San Isidro" Cooperativa Agropecuaria Ltda., Cooperativa Tambera Agropecuaria "Charles Gide" Ltda., Cooperativa Tambera "Las Cuatro Esquinas" de Villa María Ltda., Nueva Cooperativa Agropecuaria Ltda..

Sin embargo, cinco de ellas no están más activas en la industrialización: la Cooperativa Tampera de Paraná Ltda. (COTAPA), que fue liquidada; la Cooperativa Tampera de Gualaguaychú Ltda. (COTAGÚ, Entre Ríos), La Litiniense Cooperativa Tampera Agropecuaria Ltda.; la Cooperativa Tampera Agropecuaria “Charles Gide” Ltda. (ambas provincia de Córdoba) y la “Nueva” Cooperativa Agropecuaria Ltda. (provincia de La Pampa).

Otra de las que figuraban, la Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA), localizada a mucha distancia del resto, se había desafiado hace unos años por no encontrar con su participación justificación en términos de costo y esfuerzo.

Dos de ellas: la Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT), y la Suipachense Coop. de Producción de Leche Ltda., han dejado la actividad industrial concentrándose en la provisión de servicios e insumos a los productores.

Por lo tanto, a fines de 2018, la JIPL asociaba realmente a siete cooperativas industriales activas: SanCor, Manfrey, Arroyo Cabral, COTAR, James Craik, “San Isidro” y “Las Cuatro Esquinas”; y dos que habían cambiado de actividad: AUT y La Suipachense. COSALTA había renunciado; COTAPA quebró; y COTAGÚ, La Litiniense, “Charles Gide”, y “La Nueva Agropecuaria” mantenían matrícula pero sin otra actividad, algunas alquilando instalaciones.

En la última década la JIPL fue responsable de administrar fondos provenientes de la Subsecretaría de Lechería dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación para atender a las industrias cooperativas y créditos para los productores asociados. Los mismos podían ser de capital de trabajo o inversiones. Según la AUT, la solicitud se hacía a la cooperativa, la que evaluaba la factibilidad y luego se solicitaban los fondos.

Confederación de Cooperativas Agropecuarias de la República Argentina (CONINAGRO).

Esta es una entidad de tercer grado, fundada en 1956, que asocia a diez federaciones que nuclean a 120.000 empresas cooperativas agrarias del país.⁹⁹ Incluye entre sus actividades las de “representar y defender los intereses de los productores asociados, federaciones y a toda la agroindustria; gestionando soluciones a los problemas de sus asociados y del sector agropecuario en general, en pos de construir desde el cooperativismo, capital social para el desarrollo local”. Cuenta con una comisión de Lechería con representantes de varias provincias, que se reúne periódicamente, así como la publicación de

⁹⁹ www.coninagro.org.ar/nosotros/.

informaciones varias, entre ellas el “Semáforo Mensual” sobre aspectos de interés de la cadena láctea.

Federación de Cooperativas Lácteas (FECOLAC)

Un grupo de cooperativas de la provincia de Córdoba constituyó la Federación de Cooperativas Lácteas (FECOLAC), con sede en Villa María, en enero de 2014. Registraba en su sitio web¹⁰⁰ que estaba conformada por 10 cooperativas: 1) Cooperativa Agrícola Tampera de James Craik Ltda., 2) Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., 3) La Litiniense Cooperativa Tampera Agropecuaria Ltda., 4) Cooperativa Agropecuaria “San Isidro” Ltda., 5) Cooperativa Tampera Agropecuaria “Charles Gide” Ltda., 6) Cooperativa Tampera “Las Cuatro Esquinas” de Villa María Ltda., 7) Cooperativa Agrícola Tampera “Los Lecheritos” Ltda., 8) Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera Las Varas Ltda., 9) Sociedad Cooperativa de Tamberos Huanchilla Ltda., 10) Cooperativa Tampera y Agropecuaria “Pueblos de Sur” Ltda.

De ellas, cinco figuraban también asociadas a la JIPL; y cuatro de ellas no estaban más activas, han salido de la actividad industrial lechera: 3) La Litiniense Cooperativa Tampera Agropecuaria Ltda., 5) Cooperativa Tampera Agropecuaria “Charles Gide” Ltda., 7) Cooperativa Agrícola Tampera “Los Lecheritos” Ltda., 8) Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera Las Varas Ltda.

Federación de Cooperativas Federadas (FECOFE)

Nació el 29 de septiembre del 2006, en el marco del 94º Congreso de Federación Agraria Argentina. La naturaleza de FECOFE fue buscar el agregado de valor a la producción, creando herramientas capaces de demostrar que la Economía Social reunía las condiciones de participación, gestión y competitividad para avanzar en los eslabones de las distintas cadenas productivas. De la parte láctea estuvieron asociadas: Cooperativa Tampera, Agrícola, Ganadera “La Danesa” Ltda.; Cooperativa Agrícola Tampera de James Craik Ltda.; Coop Tampera “Las Cañitas” de El Tío; y la Cooperativa Ltda. de Tamberos “La América”.

Una gestión conjunta de FECOFE y el Movimiento Argentino de Jóvenes Agrarios (MAJA) fue realizada para la reactivación del Polo Lácteo del Valle Inferior del Río Chubut (VIRCH), ubicado en el noreste de la provincia, con centro en la localidad de Gaiman. MAJA administraba un Tambo Modelo en un proyecto que involucró a múltiples actores cooperativos y gubernamentales. Se realizaba la

¹⁰⁰www.fecolac.com.ar/services/. Última consulta 18 de febrero 2019.

industrialización de la materia prima con la elaboración de cuatro variedades de quesos, con la marca propia “Quesos del Tambo”.¹⁰¹

El proyecto para la instalación del «Tambo modelo» constaba de un equipo de ordeño de leche media de diez bajadas, electrobomba y placa refrescadora. Un equipo de frío y almacenaje de leche de 4.000 litros de capacidad, con dos unidades frigoríficas. Se podían ordeñar entre 90 y 100 vacas por hora, dependiendo de una serie de factores, como podía ser la producción individual de las vacas, la velocidad de ordeño de las mismas y la rutina de extracción aplicada. La industrialización comenzó en 2013 con la recuperación de la Cooperativa Tampera “Nueva COLEGA”, Gaiman,¹⁰² que no se encontraba activa en 2018.

Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)

La mayoría de las cooperativas que tenían, además de la leche, la comercialización de granos, y algunos insumos como semilla, estuvieron vinculados con ACA. Adicionalmente, por ejemplo en el caso de la Cooperativa La Paz, utilizaron el sistema logístico de barcazas propiedad de la ACA.

Federación Agraria Argentina (FAA)

Varias cooperativas tamperas estaban asociadas a la FAA. Esta entidad gremial tenía también una comisión de lechería que se ocupaba de la defensa gremial sectorial.

Agricultores Federados Argentinos (AFA)

Como cooperativa de primer grado dedicada principalmente a la comercialización y exportación de granos, AFA estuvo patrocinada en sus comienzos por Federación Agraria Argentina (FAA). Evolucionó con su expansión a diferentes provincias argentinas, con una marcada diversificación que abarcaba actividades en varios sectores. La relación comercial encontrada con las tamperas estaba relacionada con aquéllas que tenían producción propia de granos para su venta, o la compra para alimentación del ganado.

¹⁰¹ www.fecofe.com/pololacteo.asp. Última consulta: febrero 2019.

¹⁰² www.elchubut.com.ar/nota/2013-10-12-gaiman-ya-cuenta-con-un-polo-lacteo. En 2018 según INAES, la Cooperativa Tampera COLEGA Ltda., (MN 16410) registrada en 1994 tenía retiro de autorización. La Cooperativa “Nueva COLEGA” Ltda., (MN 48736) registrada en 2013, estaba SUSPENDIDA. En AFIP no se pudo acceder a la constancia de CUIT, sino que se encontró el mensaje de que “el contribuyente cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98”.

Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FunPel)

Es otra entidad nacional relacionada con el sector lechero argentino. No obstante, son pocas las cooperativas que participan activamente en la misma.

Otras Organizaciones Nacionales

Los ***Clúster Lecheros Regionales*** son organizaciones territoriales de productores, cooperativas y municipalidades o comunas de la cuenca lechera para lograr créditos o financiamiento administrados en forma directa sin pasar por las entidades crediticias tradicionales. Algunos clústers ya han tenido experiencia con fondos rotatorios a productores pequeños en el marco de emergencias agropecuarias, pero el funcionamiento de los mismos aún tiene que despegar.

La Mesa Nacional de Competitividad Láctea es otro mecanismo del sector en la que pueden participar las cooperativas relacionadas con la comercialización o industrialización de leche.

Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) es una entidad nacional que se encuentra relacionada con algunas cooperativas tambeas que tienen una relevante sección Consumo.

Cooperativas de Seguros, siendo muchas de las cooperativas tambeas agentes de venta de seguros.

Cooperativas Eléctricas y de Servicios Públicos. A nivel local las cooperativas tambeas tienen relación con otras cooperativas vecinas, en particular en los lugares donde suministran algunos de los servicios públicos, como el de electricidad.

Otras Organizaciones en las Provincias

En general, en cada provincia existen entidades del sector privado para la defensa de los intereses sectoriales y cooperativos, a las que las cooperativas están asociadas. Sólo como ejemplo, en Entre Ríos encontramos la Federación Entrerriana de Cooperativas (FEDECO), Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos Cooperativa Limitada (C.A.F.E.R CL), Asociación de Promoción Económica Regional (APER) y otras.

En Santa Fe la Asociación Civil de Lechería Santafesina (ACLS), Fundación Las Colonias, Comisión de Desarrollo Tecnológico Agropecuario (CODETEA), Mesa Provincial de Lechería Santa Fe (MEPOLSAFE), Fundación para el Desarrollo Agropecuario (FDA) y muchas otras.

Relaciones con Organismos Gubernamentales

Las cooperativas necesariamente deben estar en contacto con organismos gubernamentales nacionales y provinciales para cumplir con requisitos relacionados con su propio funcionamiento así como con las actividades mencionadas en los capítulos precedentes. Es imposible nombrarlos a todos, pero sólo como ejemplo citaremos al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), Administración Federal de Impuestos (AFIP), Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA), varias dependencias del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) y muchos otros.

Además, suelen mantener relaciones con instituciones varias, tales como las Agencias de Extensión Rural del Instituto de Tecnología Nacional Agropecuaria (INTA), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), universidades, y otras. Estas relaciones se encontraron ser muy diferentes según las cooperativas y regiones. Por ejemplo, mientras que algunas cooperativas mantenían vínculos permanentes con algunas de estas instituciones, ya sea por investigaciones de interés común o acciones de asesoramiento y extensión, llamó la atención que muchas cooperativas dijeron no haber tenido nunca este tipo de contactos, más allá de los formales de encuentros coyunturales con los profesionales en eventos varios.

Resumen

Las cooperativas tamberas han realizado diversas contribuciones dentro y fuera del sistema cooperativo. Desde actividades de capacitación varias hasta aportes a la comunidad que se materializaron por múltiples medios.

Además, se han insertado en varios esquemas de relaciones institucionales y representatividad sectorial, en las que han tenido mayor protagonismo las que realizaban actividad industrial. Las cooperativas de base que integraron el sistema SanCor estuvieron cubiertas por ese paraguas, por lo que las que se separaron tendrán como desafíos encontrar mecanismos que le permitan encontrar otras redes para el apoyo mutuo.

CAPITULO 11

BALANCE CONTABLE SECTORIAL¹⁰³

Analizadas en los capítulos anteriores las características generales del sector cooperativo lechero argentino, y con cierto detalle el tipo de actividades que se encontraron, en éste se hará un relevamiento de la situación sectorial según los resultados encontrados en los estados contables.

En la sección siguiente se expone, en primera instancia, el balance global del sector cooperativo tambero, para luego continuar el análisis un poco más detallado de las diferentes cuentas.

Balance del Sector Cooperativo Lechero

Del total de 65 cooperativas relevadas, se encontraron tres de ellas cuyos datos revelados por los balances mostraron patrimonio neto negativo. Por ser las tres de relevancia en cuanto al tamaño, y para evitar que esos datos sesgaran la situación del grupo mayoritario, se ha optado por concentrar el análisis en las 62 cooperativas con patrimonio neto positivo, por un lado, llamado en adelante Grupo de 62 (G62) y, agregar por separado información sobre las otras tres como Grupo de 3 (G3).

De esta manera, la suma simple de todos los valores de las cuentas seleccionadas ha dado como resultado un siguiente balance sectorial, que se expone diferenciado para los grupos G62 y G3.

Así en la Tabla 11.1 se muestra el balance sectorial dividido según grupo de cooperativas con patrimonio neto positivo y negativo.

¹⁰³ Este capítulo ha sido preparado por María Luz Casabianca, Jimena Vicentin Masaro, Edith Depetris Guiguet y la colaboración del Mg. CPN Hernán Perotti. Para la recopilación y digitalización de los datos de los estados contables se contó con la colaboración de los estudiantes Álvaro Joaquín Fernández y en diferentes momentos con los becarios Andreína Bevilacqua y León Coggiola, a quienes extendemos nuestro agradecimiento.

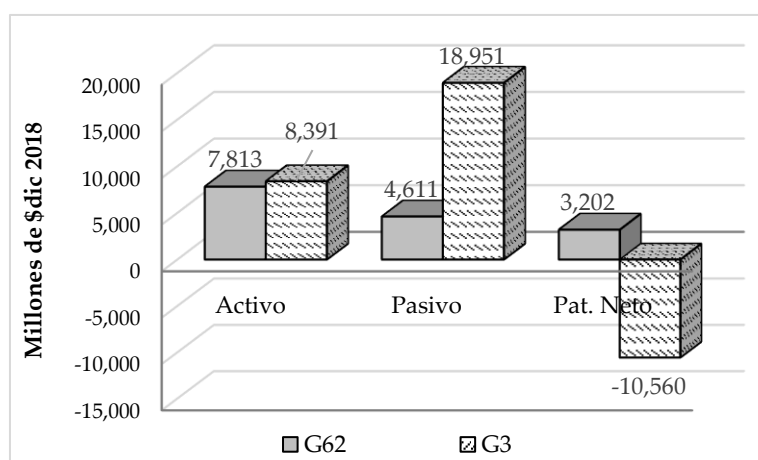
Tabla 11.1. Balance sectorial según signo del Patrimonio Neto (millones de pesos de diciembre 2018)

		G62	G3
Estado de Situación Patrimonial		<i>Millones \$</i>	
Activo	Corriente	4.839,5	4.584,9
	No Corriente	2.973,0	3.805,6
	<i>Total</i>	7.812,5	8.390,5
Pasivo	Corriente	3.725,1	15.796,9
	No Corriente	885,6	3.153,7
	<i>Total</i>	4.610,7	18.950,6
Patrimonio Neto		3.201,8	-10.560,1
Patrimonio			
Aporte de los Asociados		809,0	382,0
Resultados Acumulados		2.376,9	-10.895,3
Resultados			
Excedentes		338,2	-7.088,2
n (cantidad coops)		62	3

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Si se compara el G62 con el G3, en estas últimas los valores del Activo fueron sólo un 7% más alto, pero la gran diferencia aparecía en el Pasivo, en el que superaron a la mayoría en un 311%. Asimismo, el Patrimonio Neto fue negativo, poco más de tres veces menor (Figura 11.1).

Figura 11.1. Activo, Pasivo y Patrimonio Neto en los dos Grupos



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Análisis del Activo

El Activo es el conjunto de bienes y derechos aplicado a los negocios. Ofrece una somera descripción de los recursos medidos en unidades monetarias. La clasificación principal es en función del plazo, dividido en Activo Corriente y Activo No Corriente.

En particular, el primero agrupa los elementos que más fácil y rápido se transforman en dinero, la consigna es que no se demore más allá de un año a partir de la fecha del balance. Incluye: efectivo, cuentas bancarias, moneda extranjera, plazos fijos y cuentas a cobrar con vencimiento próximo, mercaderías, materias primas, materiales, productos en curso y elaborados. Por su parte, el Activo no corriente o *activo fijo*, comprende recursos que permanecen más ejercicios en el patrimonio de las cooperativas: vacas, terreno, maquinarias, galpones, edificios, computadoras, cuyo destino es usarlo para generar ingresos.

Conocer su composición y cuantía permite conocer aspectos tales como en qué invierten las cooperativas tamberas, si son productivas, o cómo se financian.

Si se analiza la distribución del Activo de las G62 (Tabla 11.2) se observa que el 61% de ellas tuvo valores menores a 50 millones de pesos, y que solamente el 6% de este grupo superaron los 300 millones.

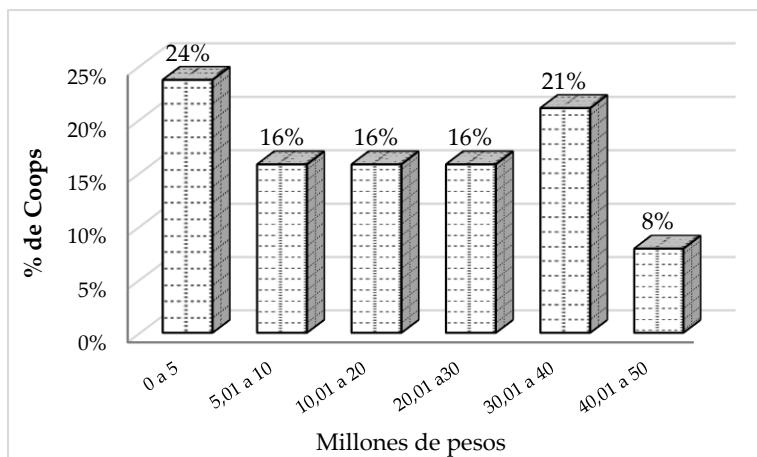
Tabla 11.2. Cantidades de Cooperativas del G62 según Monto de Activo Total

Activo (millones \$ dic 2018)	Número de Cooperativas del G62	%
0-50	38	61%
50-100	12	19%
100-200	6	10%
200-300	2	3%
Más de 300	4	6%
Total	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Mirando más en detalle el grupo de Activos de hasta 50 millones de pesos, que concentró el 61% de las cooperativas, se aprecia que el 24% de las 38 en el grupo, tuvieron valores menores a 5 millones de pesos, el 16% entre esa cifra y 10 millones, el 16% entre 10 y 20 millones (Figura 11.2). O sea que 56% estuvieron por debajo de los 20 millones, lo que equivaldría al 35% de las 62 relevadas con patrimonio positivo.

Figura 11.2. Cooperativas del G62 con Activos Menores a \$ 50 millones



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Por su parte, dos de las cooperativas con patrimonio neto negativo, tuvieron Activos por encima de 100 millones y la tercera, la más grande del país, por encima de los 7,7 mil millones.

Activo Corriente y No Corriente.

El activo corriente suele estar directamente asociado a los ingresos. Por ejemplo, si se vende el doble manteniéndose las condiciones, entonces caja y cuentas a cobrar se duplican y seguramente se tiene que duplicar el inventario. Esto trae aparejado un peligro, que consiste en no prever los fondos requeridos para realizar la inversión.

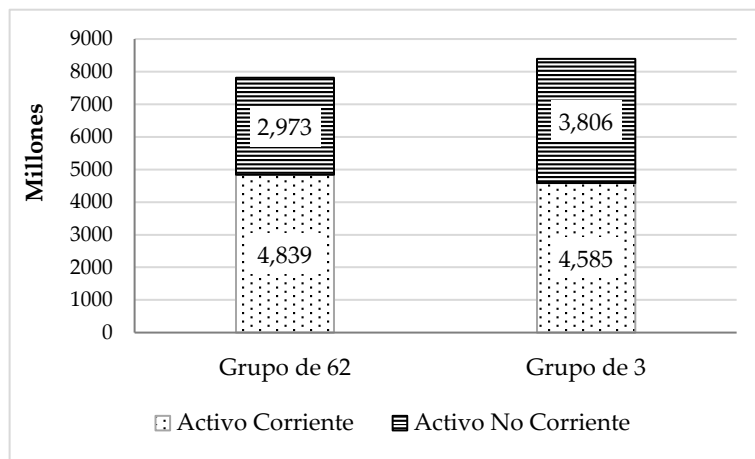
Mientras que la inversión en activos fijos, como ampliar el establecimiento, renovar las máquinas, comprar animales o vehículos, es una decisión puntual y suele preverse, los fondos para la inversión en el activo corriente, no reclaman decisiones expresas ya que son continuas y, con el crecimiento gradual de las cooperativas, en buena medida se autofinancian a través del capital de trabajo.

El problema se genera cuando se decide una inversión no corriente entregando activos corrientes o endeudándose en el corto plazo, o refinanciar deudas pagando de contado, porque en tal caso se evidencia que falta dinero para los proveedores, impuestos y otros pagos a pesar de ser exitosas. En efecto, la peculiaridad del activo fijo es que la inversión se recupera luego de varios años, se desgasta con el uso e implica además la futura necesidad de fondos para reponerlo.

Por tanto, el siguiente análisis permite advertir las consecuencias de las decisiones de inversión respondiendo, por ejemplo, qué parte financia a la otra, qué porción se financia a corto plazo, largo plazo o con recursos propios, y si cuenta con capacidad ociosa.

La composición de Activo Corriente y No Corriente entre ambos grupos se muestra en la Figura 11.3. El G62 tuvo 4,8 millones de Activo corriente y 2,9 millones de Activo no corriente, representando el 62% y 38% del Activo total, mientras que G3 tiene respectivamente 55% y 45% del Activo total. La presentación en términos absolutos sólo ofrece los primeros rasgos de la composición patrimonial.

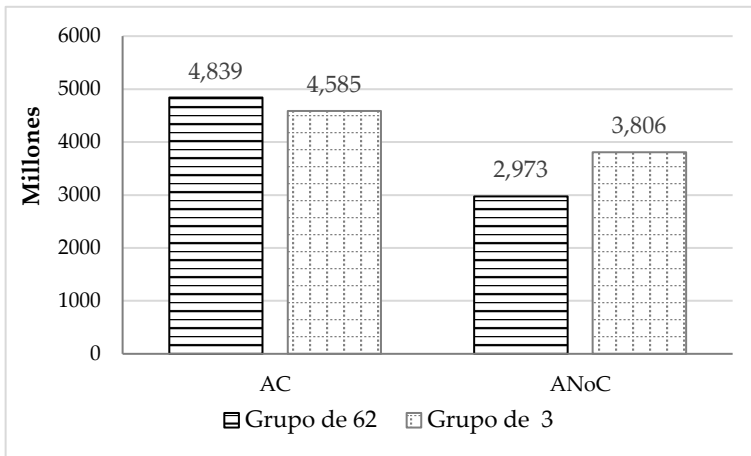
Figura 11.3. Composición Relativa de Activo Corriente y No Corriente en ambos grupos (en millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

La comparación muestra cómo el G62 tuvo mayores valores que el G3 en el Activo corriente, pero el último lo superó en el Activo no Corriente (Figura 11.4). Se trata solamente de una primera aproximación respecto a cómo se estructuraron los recursos de rápida movilidad y de carácter permanente, permitiendo con mayores estudios determinar ociosidad e improductividades comercial o tecnológica, al relacionarlos con el origen (aportes de asociados, créditos de proveedores, adquisiciones con excedentes).

Figura 11.4. Activo Corriente y No Corriente entre Grupos



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Análisis del Pasivo

El pasivo agrupa las obligaciones que pesan sobre el patrimonio cooperativo. Incluye tanto deudas ciertas, como inciertas pendientes de resolución que si ocurren, causarán pérdidas. Comprende los compromisos comerciales, los bancarios y financieros, fiscales, entre otros sociales: sueldos, fondos pendientes de aplicar, devolución de cuotas de capital, intereses sobre las cuotas a pagar a los asociados, títulos complementarios e intereses conocidos como TICOCA, provisiones y previsiones. Informar el alcance del Pasivo total en las cooperativas es una gran responsabilidad de los consejeros y auditores.

Tabla 11.3. Número de Cooperativas Tamberas según Montos del Pasivo

Millones de Pesos	Coops	%
0 a 5	16	26%
5 a 10	7	11%
10 a 20	14	23%
20 a 30	2	3%
30 a 40	5	8%
40 a 50	4	6%
>50	14	23%
Total	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

El Pasivo junto con el Patrimonio Neto financian las inversiones del Activo. Según el Balance Sectorial, el 26 % de las 62 cooperativas tuvo un Pasivo total menor a los 5 millones de pesos, y el 60% de las mismas por debajo de los 20 millones, como se aprecia de la Tabla 11.3. En el otro extremo, vemos que casi un cuarto (23%) de las cooperativas tuvieron un pasivo superior a los 50 millones.

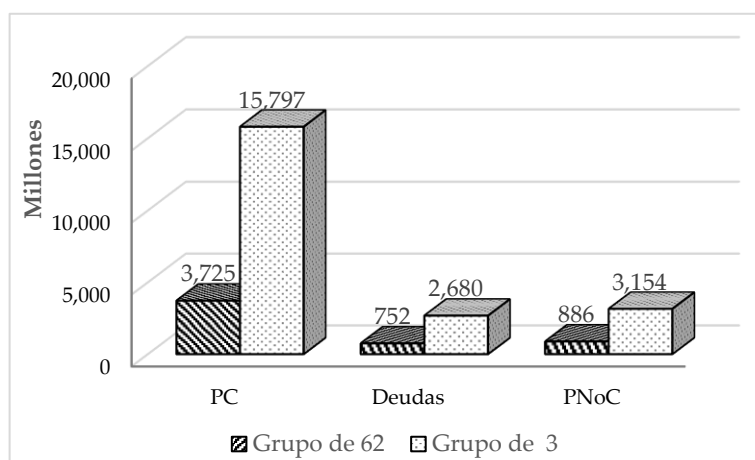
Pasivo Corriente

El Pasivo se clasifica según dos criterios: plazo y procedencia. El plazo separa las deudas corrientes que vencen dentro del próximo año, de las deudas no corrientes que operan más allá del año. El criterio de procedencia, lo separa en deudas comerciales, bancarias, financieras, fiscales, con asociados, etcétera.

En particular, el análisis de las deudas de corto plazo o corrientes permite mostrar cómo las cooperativas se financiaron sin buscarlo explícitamente; como sucede en el caso del IVA, cada vez que cobran este impuesto, se financian sin costo antes de tener que depositarlo, o bien con las deudas con productores y proveedores sin sobreprecios.

En el sector de cooperativas tamberas esta clasificación se presenta de la manera indicada en la Figura 11.5. Aunque el Activo Corriente es bastante similar entre ambos grupos G62 y G3, no ocurre lo mismo con el Pasivo Corriente, que fue cuatro veces mayor para el segundo grupo. Las diferencias también fueron muy notorias para Deudas y Pasivo No Corriente.

Figura 11.5. Pasivo Corriente, Deudas y Pasivo no Corriente de los dos Grupos



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

La clasificación como Deuda ofrece un panorama más preciso del aprovechamiento del capital de terceros, como también de los potenciales problemas que enfrentan las cooperativas en caso que el contexto o una mala gestión altere la cadena de cobros y pagos. En este último caso, los problemas se sobrellevan autogenerando recursos, recurriendo a nuevos aportes de asociados o volviéndose a endeudar con las consecuencias de afrontar un costo adicional en concepto de intereses y gastos.

En la composición de las deudas del pasivo corriente (Tabla 11.4) se observa que predominaron, por lejos, las comerciales con las dos terceras partes (66%), seguida por las bancarias (9%) y, préstamos (7%) y otras. En principio se considera una buena política en la medida que el Pasivo corriente no se destine a refinanciar o adquirir recursos permanentes, porque en estos casos surgen los problemas: ante las necesidades operativas de fondos que no encuentran respuesta en lo inmediato, las consecuencias son que, poco a poco agotan el capital de trabajo.

Tabla 11.4. Composición del Pasivo Corriente según Signo del Patrimonio Neto

Pasivo Corriente:	G62		G3		Total Sectorial	
	mill.	%	mill.	%	mill.	%
Comerciales	2.469,8	66%	3.158,5	20%	5.628,2	29%
Bancarias y Financieras	346,0	9%	5.930,4	38%	6.276,4	32%
Préstamos	262,3	7%	0,0	0%	262,3	1%
Remuneraciones y Cargas Sociales	167,5	4%	3.478,1	22%	3.645,6	19%
Cargas Fiscales	135,9	4%	2.372,0	15%	2.507,9	13%
Deudas con asociados	224,4	6%	0,0	0%	224,4	1%
Anticipo de clientes	11,9	0%	191,0	1%	202,8	1%
Fondo art. 42 Ley de cooperativas	2,4	0%	0,0	0%	2,4	0%
Otras Deudas	101,5	3%	667,0	4%	768,4	4%
Previsiones	3,4	0%	0,0	0%	3,4	0%
Total	3.725,1	100%	15.797	100%	19.522	100%

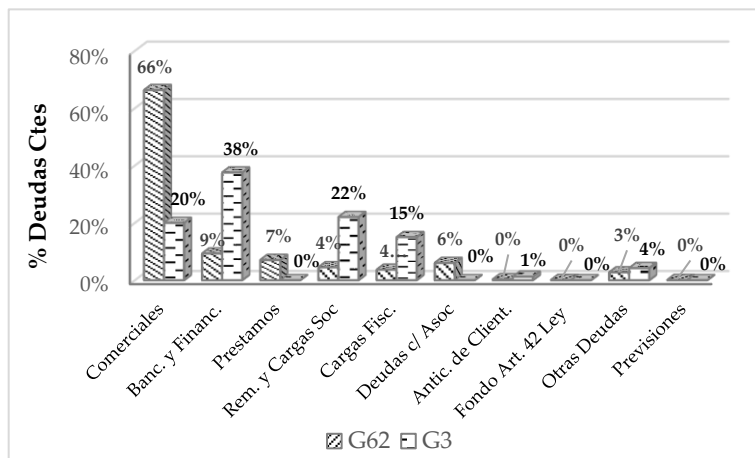
Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

En cambio, en el G3, predominaron las deudas bancarias y financieras (38%), seguidas por remuneraciones y cargas sociales (22%), comerciales (20%) y cargas fiscales (15%). El mayor tamaño de

las cooperativas que integran este grupo y la actividad industrial que desarrollan, tal vez ayudan a comprender una situación de capital de trabajo negativo y estrangulamiento financiero, que las llevó a la insolvencia.

La comparación de la composición de las deudas corrientes para ambos grupos se puede visualizar mejor con la Figura 11.6.

Figura 11.6. Deudas Corrientes (Pasivo Corriente), en %



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Las *Deudas Comerciales* representan obligaciones con productores, proveedores de insumos relacionados con la operatoria principal de las cooperativas. La distribución en el grupo G62 de las deudas comerciales se incluyen en la Tabla 11.5.

Tabla 11.5. Distribución de las Cooperativas en función de las Deudas Comerciales del G62

Deudas Corrientes Comerciales	G62	
	n	% Coops.
Menos de 200 mil pesos	6	10%
Entre 200 y 1 millón	10	16%
Entre 1 y 5 millones	11	18%
Entre 5 y 20 millones	16	26%
Entre 20 y 50 millones	9	15%
Más de 50 millones	10	16%
Totales	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

En promedio, las deudas corrientes comerciales fueron de 39,8 millones en el G62 y 1.052,1 en el G3. Mirando la distribución en el grupo G62, el 55% de las cooperativas tuvieron deudas comerciales corrientes por más de 5 millones. Las cooperativas en el grupo G3 todas tuvieron deudas comerciales corriente por encima de 20 millones de pesos (Tabla 11.6).

Tabla 11.6. Distribución de las Cooperativas en función de las Deudas Comerciales

Deudas Corrientes Comerciales	G62			G3		
	n	% Coop	Promedio millones	n	% Coop	Promedio millones
Menos de 200 mil	6	10%	0,04	--	0%	--
Entre 200 y 1 millón	10	16%	0,60	--	0%	--
Entre 1 y 5 Millones	11	18%	3,40	--	0%	--
Entre 5 y 20 millones	16	26%	9,82	--	0%	--
Entre 20 y 50 millones	9	15%	35,62	1	33%	48,0
Más de 50 Millones	10	16%	199,73	2	67%	1.555,2
Totales	62	100%	--	3	100%	--

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Por otro lado, las *Deudas Bancarias y Financieras* se originan cuando se emiten cheques de pago diferido, por tener las cuentas corrientes en rojo o al asumir préstamos en dinero.

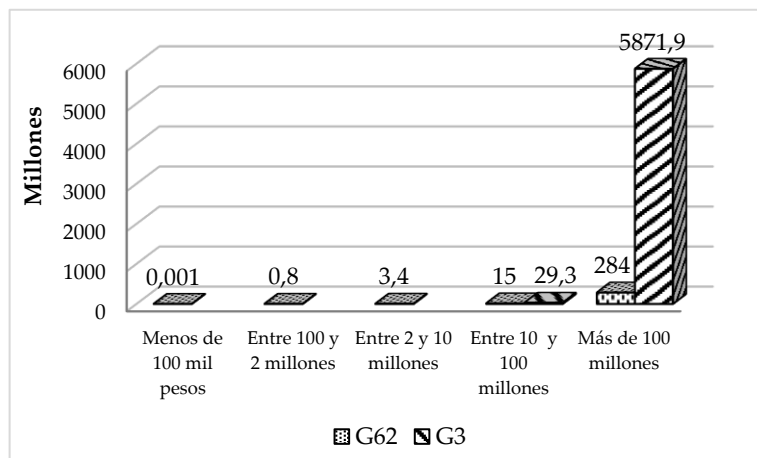
En promedio, las deudas bancarias y financieras del grupo G62 han sido de 5,7 millones de pesos. Sin embargo, dicho promedio se encuentra sesgado por las deudas corrientes bancarias del 15% de las cooperativas, donde más de tres cuartos (76%) tuvieron deudas menores a 100 mil pesos de diciembre 2018 (Tabla 11.7). En el caso de las cooperativas G3, todas tenían deudas bancarias mayores a 10 millones de pesos. A su vez, la Figura 11.7 permite visualizar claramente el contraste de los valores promedios de las deudas bancarias y financieras de ambos grupos.

Tabla 11.7. Distribución de las Cooperativas en Función de las Deudas Bancarias y Financieras

Deudas Bancarias y Financieras	G62		G3	
	n	% Coops	n	% Coops
Menos de 100 mil pesos	47	76%		
Entre 100 y 2 millones	6	10%		
Entre 2 y 10 millones	6	10%		
Entre 10 y 100 millones	2	3%	2	67%
Más de 100 millones	1	2%	1	33%
Total	62	100%	3	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Figura 11.7. Valor promedio de Deudas Corrientes Bancarias y Financieras.



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

En las *Deudas por Préstamo*, por su parte, se agrupan compromisos con garantías hipotecarias o prendarias, en moneda extranjera, de plazo extendido. Si los próximos vencimientos operan a partir del cierre del balance, hasta los doce meses siguientes, se incluyen en el pasivo corriente.

Es así que, respecto a las deudas corrientes por préstamos, el promedio fue de 4,3 millones de pesos (\$dic 2018) en el grupo G62 (Tabla 11.8). Sin embargo, si se observa la distribución de estos préstamos en el conjunto, se puede ver que más del 60% fue menor a 1

millón de pesos. En el caso de las cooperativas con patrimonio negativo, no tuvieron este tipo de deuda corriente.

Tabla 11.8. Distribución de las Cooperativas en función de las Deudas Corrientes por Préstamos

Deudas por Préstamos	G62			G3		
	n	% Coops	Promedio (millones)	n	% Coops	Promedio (millones)
Menos de 200 mil pesos	31	50%	0	3	100%	0
Entre 200 y 1 millón	7	11%	0,5		-	-
Entre 1 y 5 millones	16	26%	2,3		-	-
Entre 5 y 15 millones	6	10%	8,6		-	-
Más de 15 millones	2	3%	85,2		-	-
Totales	62	100%		3	100%	-

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Por último, las *Deudas Fiscales*, son aquellas contraídas ante los organismos de recaudación nacional -AFIP, las administraciones provinciales y municipales. Surgen en virtud de normas impositivas que obligan a las cooperativas a ser contribuyentes o sujetos de retención.

Tabla 11.9. Distribución de las Cooperativas en función de las Deudas Corrientes Fiscales

Deudas Fiscales	G62		
	n	% Coops	Promedio en millones
Menos de 100 mil pesos	20	32%	0,04
Entre 100 mil y 1 millón	22	35%	0,52
Entre 1 y 3 millones	11	18%	1,9
Entre 3 y 10 millones	6	10%	4,6
Entre 10 y 50 millones	2	3%	10,8
Más de 50 millones	1	2%	52,9
Totales	62	100%	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

En total, las deudas fiscales corrientes sumaron 2.507,9 millones de pesos en todas las cooperativas, de las cuales sólo el 5% correspondieron a las cooperativas del grupo G62, el 95% restante de

dicha deuda correspondió al grupo G3. Si se observa la distribución de la deuda corriente fiscal dentro del grupo G62, se puede afirmar que el 67% tenía deuda por menos de 1 millón de pesos (Tabla 11.9).

Pasivo no Corriente

La composición del Pasivo no corriente se incluye en la Tabla 11.10. Para el G62 más de la mitad de la Deuda no corriente correspondió a Préstamos (59%), seguida por las comerciales (28%), bancarias y financieras (10%) y cargas fiscales (1%). En cambio, para el G3, Otras deudas concentraron el 65%, seguida por Remuneraciones y cargas sociales (20%), y cargas fiscales (13%); las Deudas bancarias y financieras sumaron el 2%.

Tabla 11.10. Composición del Pasivo no Corriente

	G62		G3	
	mill. \$ 2018	%	mill. \$ 2018	%
Deudas:				
Comerciales	212,2	28%	12,0	0%
Fondos con destinos específicos	0,6	0%	0,0	0%
Bancarias y Financieras	75,9	10%	49,6	2%
Préstamos	441,4	59%	0,0	0%
Remuneraciones y Cargas Sociales	4,3	1%	545,2	20%
Cargas Fiscales	9,5	1%	340,7	13%
Otras deudas	8,0	1%	1.732,3	65%
Art 42	0,0	0%	0,0	0%
Total Deudas No Corriente: (1)	752,0	100%	2.679,8	100%
Previsiones (2)	134,6		473,8	
Pasivo No corriente (1+2)	886,5		3.153,7	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

La *Deuda Comercial no Corriente* incorpora en su título a los pasivos de largo plazo, aquéllos originados en la actividad principal, fruto de acuerdos con proveedores y asociados que financiaron más allá del año los insumos o el proceso productivo. Representó el 6,5% del total de deuda no corriente porque es muy difícil acceder a préstamos de este tipo y sólo 4 cooperativas reportaron tener este tipo de deuda, 3 del grupo G62 y una del G3.

Sin embargo, al analizar por grupo (Tabla 11.10), estas deudas comerciales representaron el 28% del total de deuda no corriente del

grupo G62, llamativamente superior a lo esperado. El 95% de las cooperativas no poseía deuda comercial no corriente (Tabla 11.9).

Esta deuda puede dar una pauta de cómo las cooperativas se organizaron para sobrellevar los problemas productivos en un año que tuvo marcadas dificultades.

Tabla 11.11. Distribución de las Cooperativas según Deuda no Corriente Comerciales (\$ Dic. 2018)

	G62			G63		
	n	% Coops	Promedio en miles	n	% Coops	Promedio en miles
Sin Deuda	59	95%	0	2	67%	0
Entre 0 y 1 millón	2	3%	368,8			
Más de 1 millón	1	2%	211.462	1	0%	11.954
Totales	62	100%		3	100%	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Por otro lado, las *Deudas Bancarias y Financieras no Corrientes* incluyen la obtención de préstamos en dinero cuyo plazo de devolución se extiende más de un año contado a partir del cierre del balance.

Tabla 11.12. Distribución de las Cooperativas según Deuda Bancaria y Financiera no Corriente

	G62			G63		
	n	% Coops	Promedio en miles	n	% Coops	Promedio en miles
Sin Deuda	53	85%	0	1	33%	0
Entre 0 y 1 millón	3	5%	650,1		0%	
Entre 1 y 5 millones	4	6%	3.677,5		0%	
Más de 5 millones	2	3%	29.682,5	2	67%	24.801,7
Totales	62	100%		3	100%	

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

Este tipo de deuda representó el 3,7% del total. Once de las 65 cooperativas (17%) muestreadas reportaron tener este tipo de deuda. Dentro del grupo de cooperativas con patrimonio neto positivo (G62), representó el 10% del total de deudas no corrientes del grupo, y sólo el 14% de estas cooperativas tenían deuda por este motivo (Tabla 11.12). El 67% de las cooperativas con patrimonio neto negativo tuvieron

deuda bancaria y financiera no corriente por encima de los 5 millones de pesos.

Respecto a las *Deudas por Préstamos no Corrientes*, si bien obedecen a múltiples motivos, uno de ellos es el reconocimiento del endeudamiento ante asociados que, sin estar de acuerdo en realizar nuevos aportes, sí están dispuestos a prestar. Acuerdan con las cooperativas que se les devolverá en el mediano plazo, con intereses más competitivos que la mera tasa dispuesta para el caso de aportar capital, si el estatuto contempla tal posibilidad.

En el balance global representaron el 12,8% del total de deudas no corrientes. En promedio, estas deudas fueron de 7,1 millones de pesos en el G62 y, las cooperativas del G3 no tuvieron deudas por préstamos. El 10% de las cooperativas con patrimonio neto positivo, poseían deudas no corrientes por préstamos de más de 10 millones de pesos y el 52% no tenía deudas no corrientes por préstamos.

Tabla 11.13. Distribución de las Cooperativas según Deudas no Corrientes por Préstamos

Deudas No Corrientes por Préstamos	G62			G3		
	n	%	Promedio en miles de pesos	n	%	Promedio en miles de pesos
Sin Deuda	32	52%	0	3	100%	0
Entre 0 y 100 mil	2	3%	39,1	-	-	-
Entre 100 mil y 2 millones	11	18%	986,1	-	-	-
Entre 2 y 10 millones	11	18%	5.942,6	-	-	-
Más de 10 millones	6	10%	60.856,6	-	-	-
Totales	62	100%	71.000	3	100%	-

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018.

En el promedio, las deudas no corrientes por préstamos fueron de 7,1 millones de pesos por cooperativa en el G62 y en el G3 no tenían deudas de este tipo. La distribución (Tabla 11.13) muestra que más de la mitad de las cooperativas en el G62 no tenían este tipo de deudas, y un 21% la tenía en un monto inferior a los dos millones de pesos. En solamente un 10% de las entidades superaban los 10 millones de pesos, seguramente en relación a la concentración por tamaño de las entidades.

Análisis del Patrimonio Neto

El Patrimonio neto se compone del aporte de los asociados (cuotas sociales, excedentes a capitalizar) y, a medida que las cooperativas crecen, engrosa su cuantía gracias a los excedentes que se acumulan (reservas) a lo largo de los ejercicios.

Su cálculo surge de la diferencia entre Activo y Pasivo, representando la porción de los recursos libres de deuda, por lo cual sirve de garantía ante acreedores. Es la otra fuente de financiación del Activo, con la ventaja de que no tiene plazo de devolución y que las reservas que se van acumulando, sirven para cubrir deudas pero no se distribuyen nunca.

El Patrimonio neto es negativo cuando el Pasivo supera al Activo. En esta circunstancia, las cooperativas se encuentran en estado de insolvencia y pueden llegar a la quiebra.

El 82 % de las cooperativas del G62 tuvo un patrimonio neto inferior a los 50 millones de pesos (Tabla 11.14), mientras que solamente el 5% superó los 200 millones.

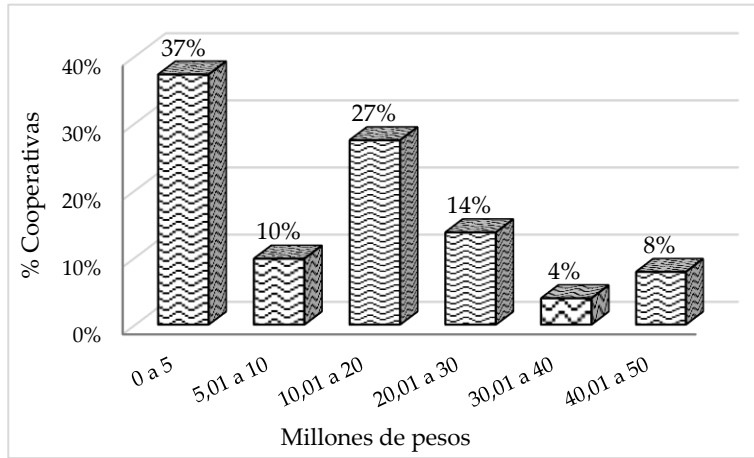
Tabla 11.14. Distribución del Patrimonio de las Cooperativas G62 por Estratos

Millones \$	Coops	%
0 a 50	51	82%
50 a 100	4	6%
100 a 200	4	6%
Más de 200	3	5%
Total	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Analizando la distribución de las cooperativas según estratos del patrimonio, se puede mencionar que dentro del grupo de 51 cooperativas con los ingresos menores, el 37 % de ellas tuvo un patrimonio neto inferior a 5 millones de pesos, mientras que el 74 % (los tres intervalos menores) fue inferior a 20 millones. Esto puede observarse en la Figura 11.8.

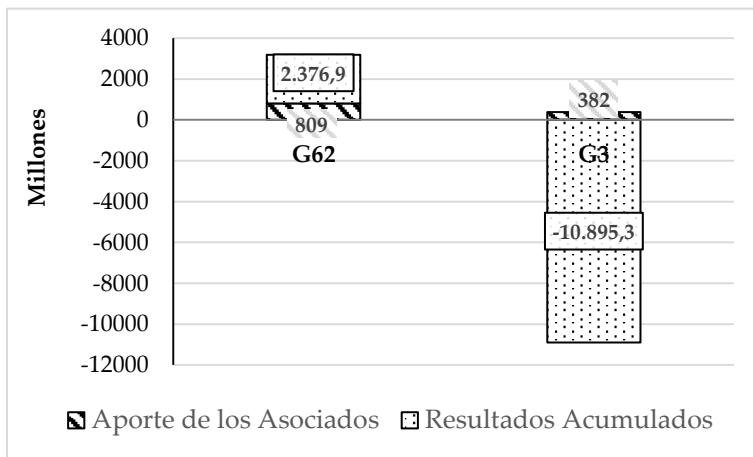
Figura 11.8. Porcentaje de Cooperativas del G62 con Pat. Neto Menor a 50 millones



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Por otra parte, al analizar por componentes (Figura 11.9), en el G62 el aporte de los Asociados representó el 25% y los Resultados acumulados el 75% del Patrimonio Neto. En el G3, por ser el primero positivo representó el 4%, mientras que los Resultados Acumulados un 104% negativo.

Figura 11.9. Patrimonio Neto (PN) por Componentes de los dos Grupos



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Excedentes

El período 2017 y 2018 ha sido un año problemático para todo el sector lechero, por cuestiones climáticas y precios que se estaban recuperando por la escasez de leche producida. No obstante, solamente el 15 % del grupo de 62 cooperativas reportaron pérdidas (Tabla 11.15), mientras que más de la mitad (53%) tuvo excedentes de hasta 5 millones de pesos, y el resto de las cooperativas lo superaron.

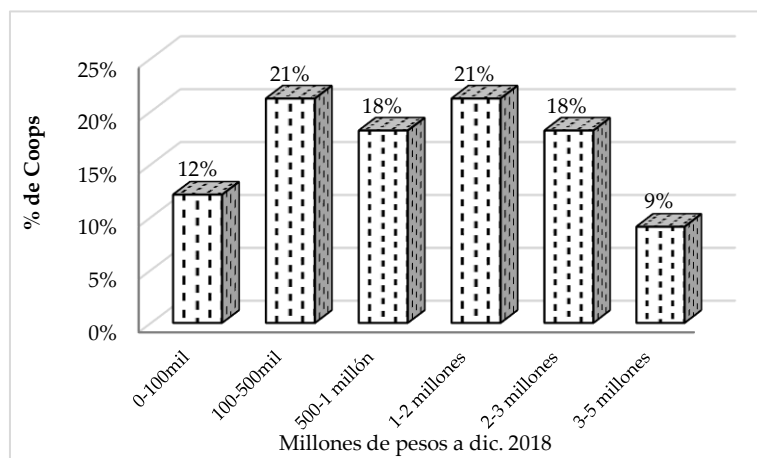
Tabla 11.15. Porcentaje de Cooperativas G62 según Niveles de Excedentes

Millones de \$	Coops	%
Hasta 0	9	15%
0 a 5	33	53%
5,01 a 10	9	15%
10,01 a 20	5	8%
Más de 20	6	10%
Total	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Analizando un poco más el grupo de 33 cooperativas (53%) que tuvieron hasta 5 millones de pesos de excedentes, se observa bastante diversidad en las situaciones (Figura 11.10). Un 12% de ellas tuvo hasta \$100 mil, 21% entre ese monto y \$500 mil y así hasta el 9% que tuvo entre 3 y 5 millones.

Figura 11.10. Porcentaje de Cooperativas con Excedentes de hasta 5 millones de pesos



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En el G3 todas tuvieron pérdidas significativas que superaron los excedentes del grupo de las 62 restantes.

Corresponde advertir que elevados excedentes no son sinónimo de éxito en la gestión, en virtud de que las cooperativas son entidades sin fines de lucro. Esto significa que su principal objetivo no es maximizar ganancias sino, por el contrario, es enriquecer a los asociados proveyéndoles los mejores servicios al menor precio y con la mejor calidad, lo cual suele reducir significativamente el margen de ganancia. En tal sentido una cooperativa exitosa es aquella en la cual los excedentes en todo caso provienen de las operaciones con asociados y otras ajenas a la gestión cooperativa.

Resumen

En general el sector de las cooperativas lecheras desde el punto de vista del análisis del Balance Sectorial ha mostrado ciertas debilidades en relación al endeudamiento. Si el crecimiento o la reinversión en los recursos permanentes se financia a corto plazo, la decisión resulta onerosa e imprevisible, porque el tiempo que le insume al Activo fijo generar ingresos no cubre la necesidad de fondos para cancelar la deuda contraída, difícilmente las cooperativas en estos casos contarán con una fuente genuina de efectivo para cancelar el pasivo.

En tres casos (G3) se encontraron cooperativas con patrimonio neto negativo, por lo que se hicieron análisis por separado. Las mayores deudas del Pasivo Corriente de las cooperativas con patrimonio neto positivo correspondieron a las comerciales, y muy lejos luego, las bancarias y financieras y por préstamos. En cambio, en el G3, las mayores correspondieron a las bancarias y financieras, comerciales y remuneraciones y cargas sociales. En el Pasivo no Corriente, las mayores deudas no corrientes del G62 correspondieron a Préstamos y luego comerciales y bancarias y financieras; en el G3 a Otras deudas, remuneraciones y cargas sociales, y cargas fiscales.

En los resultados, solamente el 15% del grupo G62 reportó pérdidas. En el G3 las pérdidas fueron tan significativas que superaron en monto los excedentes del otro grupo.

CAPITULO 12

ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS¹⁰⁴

Los Indicadores Financieros (ratios o índices) se aplican en el análisis para que los usuarios de los estados contables aprecien su evolución y puedan comparar entre entidades. Tratándose en este caso de un análisis global del sector, se intenta con ellos profundizar los aspectos vistos hasta el momento en el capítulo anterior, con la previa aclaración que, aunque son instrumentos útiles, tienen limitaciones si los estados contables se encuentran distorsionados por *cosmética* o contabilidad creativa; situación no deseada, que da ventajas al preparador de la información quien, sin violar las disposiciones vigentes, elige criterios de reconocimiento y medición que benefician a unos en detrimento de otros.

Realizada esta aclaración, analizar e interpretar el Balance Global Sectorial a través de indicadores está más que justificado, pues ofrece un panorama lo más cercano posible a la realidad económica-financiera de las cooperativas tamberas del país.

En lo que resta de este capítulo se incluirán los resultados encontrados mediante el uso de: 1) Indicador de Liquidez; 2) Indicador de Capital de Trabajo; 3) Indicador de Endeudamiento; 4) de Deuda Corto Plazo-Deuda Total; 5) Indicador de Solvencia Patrimonial; 6) Resultado sobre Patrimonio Neto (ROE); y 7) Resultado sobre Activo Total (ROA).

Indicadores Financieros Relacionados con la Situación Patrimonial

1. Indicador de Liquidez

El tradicional índice de liquidez muestra la capacidad de las cooperativas para convertir sus activos en efectivo y aplicarlo al circuito operativo, o también para cancelar deudas cuyo vencimiento opera dentro de los doce meses siguientes, contados a partir de la fecha del Balance. Se lo asimila a la solvencia de corto plazo.

¹⁰⁴ Este capítulo ha sido preparado por María Luz Casabianca, Jimena Vicentin Masaro, Edith Depetris Guiguet y la colaboración del Mg. CPN Hernán Perotti. Para la recopilación y digitalización de los datos de los estados contables se contó con la colaboración de los estudiantes Alvaro Joaquín Fernández y en diferentes momentos con los becarios Andreína Bevilacqua y León Coggiola, a quienes extendemos nuestro agradecimiento.

El índice de liquidez relaciona el Activo corriente con el Pasivo corriente. En el denominador se ubica el Pasivo corriente, por lo que si el coeficiente es mayor que uno (Activo corriente mayor que el Pasivo corriente), el resultado puede leerse como que, por cada peso de deuda (denominador con valor 1) las cooperativas en su conjunto cuentan con más de 1 peso de recursos, de fácil y rápida realización, para cancelarlo.

En la Tabla 12.1 se presenta el cálculo del índice que surge del Balance Sectorial, distinguiéndose entre las cooperativas del G62 y G3.

Tabla 12.1. Indicador de Liquidez para el G62 y G3

Índice de liquidez	G62	G3
Activo corriente	4.839,5	4.584,9
Pasivo corriente	3.725,1	15.796,9
Indicador Liquidez	1,30	0,29

Fuente: elaboración propia con datos de las Memorias y Balances.

El resultado puede leerse del siguiente modo: “por cada peso comprometido en el corto plazo (recordar que en el denominador hay una unidad monetaria de Pasivo corriente), el sector cooperativo lechero del G62 en promedio tiene un peso y treinta centavos para cubrirlo”. Ello ofrece el siguiente panorama: el dinero comprometido en el corto plazo puede cancelarse, quizá ajustadamente, con los pesos provenientes de activos que se convertirán en efectivo en el mismo plazo.

Cuanto mayor a 1,0 sea el indicador, mayor es el margen para cancelar la deuda y seguir operando. Si el resultado es 1,0, están equiparados los recursos con los compromisos, lo cual advierte una situación de riesgo financiero; y si el resultado es menor que 1,0, definitivamente se confirma el riesgo financiero. Idealmente el valor de este indicador debe ser mayor que 1,0 (para salir de la situación de riesgo), pero menor que 2,0 (para no entrar en una situación de recursos ociosos).

En el caso del sector con problemas de liquidez, el resultado del índice es igual a 0,29, lo cual pone en evidencia una situación comprometida en el corto plazo, máxime cuando se cuenta con sólo 29 centavos para cubrir cada peso de compromisos próximos.

Del análisis del Grupo de 62 cooperativas con Patrimonio Neto positivo, se observa (Tabla 12.2) que un total de 7 cooperativas (12% del G62) estuvieron por debajo de la unidad (1), el 64% con un

indicador de entre 1 y 2, mientras que las restantes 15 cooperativas por encima de ese valor.

Tabla 12.2. Distribución del Índice de Liquidez en el G62

Índice de Liquidez	Cantidad de Coops	%
0 a 0,5	1	2%
0,51 a 1	6	10%
1,01 a 1,5	20	32%
1,51 a 2	20	32%
2,01 a 2,5	7	11%
>2,5	8	13%
Total	62	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Por otro lado, las tres cooperativas con patrimonio negativo poseían un indicador de liquidez menor a la unidad, con una media de 0,42, y un desvío estándar de 0,27. En cambio, la media del G62 fue de 1,89, con una desviación de 1,43 y valores mínimo de 0,49 y máximo de 10,22.

Balance Sectorial de Cooperativas Tamberas con y sin Problemas de Liquidez

Si se utiliza este Indicador de Liquidez para agrupar a las cooperativas con patrimonio neto positivo, entre aquéllas sin problemas de liquidez y con problemas de liquidez, los resultados contables sectoriales se muestran en la Tabla 12.3.

El subgrupo de las primeras está compuesto por 55 cooperativas tamberas y, por 7 en el segundo caso, o sea un 89% versus 11%. Por lo tanto, según este indicador la situación es bastante aceptable dadas las adversidades climáticas y económicas con las que se han venido enfrentando las cooperativas lecheras en los últimos tres años.

Tabla 12.3. Balance agregado según Nivel de Liquidez y para Cooperativas con Patrimonio Neto positivo, en millones de \$dic2018

		PN Positivo	
		Sin problemas de Liquidez	Con problemas de Liquidez
Estado de Sit. Patrimonial		<i>Millones de \$</i>	
Activo	Corriente	4.792,27	47,20
	No Corriente	2.915,68	57,32
	<i>Total</i>	7.707,95	104,52
Pasivo	Corriente	3.667,18	57,91
	Deudas	744,69	6,87
	Pasivo No Corriente	878,53	7,05
	<i>Total</i>	4.545,71	64,96
Patrimonio Neto		3.162,23	39,56
Patrimonio			
Aporte de los Asociados		801,37	7,66
Resultados Acumulados		2.345,02	31,90
Resultados			
Excedentes		343,74	-5,50
n (Observaciones)		55	7

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En síntesis, es posible visualizar los indicadores (Tabla 12.4) en las tres situaciones: a) con valor de 1,30 para un subgrupo con PN positivo sin problemas de liquidez; b) de 0,81 para un grupo con patrimonio neto positivo pero con problemas de liquidez; y de 0,29 para el grupo de PN negativo y problemas de liquidez.

Tabla 12.4. Indicadores de Liquidez para los tres Subgrupos

	Patrimonio Neto Positivo		PN Negativo
	Sin problemas de Liquidez	Con problemas de Liquidez	Con problemas de Liquidez
Activo corriente	4.792,27	47,20	4.584,88
Pasivo corriente	3.667,18	57,91	15.796,88
Indicador Liquidez	1,30	0,81	0,29
n	55	7	3

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Liquidez y Actividades Principales

Considerando sólo aquellas actividades que le generaron el 10% o más de los ingresos, se puede observar que aquellas con patrimonio

neto positivo y sin problemas de liquidez tuvieron hasta cuatro actividades importantes. Casi el 50% realizaba las actividades de Venta de Insumos (G4) y Servicios de Maquinaria Agrícola (G5) como actividad principal de fuente de ingresos.

Las que tenían problemas de liquidez poseían sólo dos actividades importantes, independientemente de que el patrimonio neto fuera positivo. Casi el 60% de las cooperativas con problemas de liquidez realizaba la actividad de Consumo (Mini-despacho), principalmente. Esto podría aplicarse pensando en cooperativas muy chicas a las que solamente le han quedado esas actividades y las de otros servicios complementarios como de mutuales, seguros, y otros, con las que escasamente subsistían.

2. Indicador de Capital de Trabajo

Este Indicador surge de la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente y, representa un importe en dinero. Forma parte del conjunto de indicadores de liquidez que muestra la capacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. En este caso, con la particularidad que da la pauta sobre la capacidad que tienen las cooperativas de generar sus propios recursos y la reserva potencial de la tesorería.

El capital de trabajo se incrementa cuando las cooperativas obtienen excedentes y maximizan el flujo del ciclo “dinero-producción-dinero”. Si el dinero que retorna a las cooperativas es mayor que el dinero invertido en activos de rápida realización, el capital de trabajo aumenta y viceversa.

Por último corresponde agregar que la distribución de las cooperativas tenidas en cuenta según el patrimonio neto y el signo del capital de trabajo también coincide con la del indicador de liquidez. Es decir, de las 65 cooperativas, 55 tuvieron un patrimonio neto positivo y también capital de trabajo positivo (iguales números); 7 cooperativas tuvieron patrimonio neto positivo y capital de trabajo negativo (igual que las que tienen problemas de liquidez) y 3 cooperativas con patrimonio neto negativo y capital de trabajo negativo.

Retomando entonces esta cuestión pero enfocado ahora desde la óptica de las cooperativas con Patrimonio neto negativo G3, lo que se dijo en relación al capital de trabajo, es que al obtenerse por diferencia y, dado que el pasivo corriente es mayor que el activo corriente, la cantidad negativa, en términos absolutos, coincide también en este caso con la interpretación del resultado del indicador de liquidez.

Si bien las cifras del capital de trabajo poco dicen en términos absolutos, máxime cuando se trata de promedios sectoriales, comparativamente permiten ponderar las consecuencias de la gestión

cooperativa. El capital de trabajo negativo de los tres entes con patrimonio neto negativo, superan en más de diez veces la cifra promedio de las cooperativas con patrimonio neto positivo.

Distribución del Indicador

En montos, el 53% de las cooperativas del G62 tuvieron como capital de trabajo entre uno y 10 millones de pesos. En la Tabla 12.5 se muestra dicha distribución.

Tabla 12.5. Distribución del Capital de Trabajo en el G62

Millones de \$	Coops	%
Hasta 0 (negativo)	7	11%
1 a 10	33	53%
10 a 20	6	10%
20 a 30	5	8%
30 a 40	5	8%
40 a 50	1	2%
Más de 50	5	8%
Total	62	100%

Notas: los porcentajes fueron redondeados al dígito más próximo.

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

3. Indicador de Endeudamiento

Este indicador mide la proporción de los activos que son financiados por terceros ajenos a las cooperativas (bancos, financieras, proveedores, estado) en relación con los aportes de los asociados y los excedentes acumulados, libres de todo compromiso. Otro modo de expresarlo es preguntándose si los recursos crecen, en qué medida se financian con fondos de terceros. Este indicador permite responder a dicha pregunta.

Así, si el indicador se encuentra por encima de la unidad, implica mayor peso relativo del Pasivo total respecto al Patrimonio neto, lo que ocurre para el conjunto de las cooperativas tamberas con Patrimonio neto positivo (Tabla 12.6). ¿Es conveniente? En la medida que la financiación externa tenga un costo que pueda pagarse con ingresos genuinos y deje un margen de ganancias, que lógicamente será más pequeño para la entidad, no hay inconveniente con un indicador de endeudamiento mayor a la unidad; por el contrario, potencia los recursos disponibles para otras alternativas operativas y de inversión a mayor plazo.

Para lo que no tiene explicación este indicador es el caso de las tres cooperativas con patrimonio neto negativo, es una contradicción en sí misma calcular esta relación, ya que todo es deuda y deuda superior a la totalidad de los activos en \$ 10.560,10 en promedio.

Tabla 12.6. Indicador de Endeudamiento para el G62

	Grupo 62
Pasivo Total	4.610,7
Patrimonio Neto	3.201,8
Indicador de endeudamiento	1,44

Fuente: elaboración propia con datos de Memorias y Balances

Así, el indicador de endeudamiento igual a 1,44 para las 62 cooperativas con patrimonio neto positivo se puede interpretar de la siguiente manera: la estructura patrimonial tiene mayor grado de dependencia del Pasivo que del Patrimonio neto (en 44%).

Cabe mencionar que, cuando el endeudamiento se extiende a niveles altos, las cooperativas tienen limitaciones en el acceso a préstamos, los acreedores elevan las tasas de interés y garantías por el riesgo que supone financiar a una entidad altamente endeudada. El máximo nivel aceptable es 1 y, cuanto menor a 1 sea el resultado es mejor, debido a que las fuentes de financiamiento propias superan a la de los terceros.

Si se hace un balance contable del total de cooperativas, dividiendo en tres grupos según el índice de endeudamiento: a) Menor a 0, que tengan índice de endeudamiento negativo, b) entre 0 y 1, y c) un endeudamiento mayor a 1, encontramos: en el primero se ubican las cooperativas del G3; dentro del G62, el 58% está en el segundo grupo; y el 42% en el tercero. El resultado se presenta en la Tabla 12.7.

Tabla 12.7. Balance Contable según Índice de Endeudamiento, en millones de \$ Dic. 2018

		Índice de Endeudamiento del G62 yG3		
		Menor a 0 (a)	Entre 0 y 1 (b)	Mayor a 1 (c)
Estado de Sit. Patrimonial		<i>Millones de \$</i>		
Activo	Corriente	4.584,9	1.241,0	3.598,4
	No Corriente	3.805,6	875,5	2.097,5
	<i>Total</i>	8.390,5	2.116,5	5.695,9
Pasivo	Corriente	15.796,9	661,7	3.063,4
	Deudas	2.679,8	111,0	640,5
	No Corriente	3.153,7	151,6	734,0
	<i>Total</i>	18.950,6	813,3	3.797,4
Patrimonio Neto		-10.560,1	1.303,3	1.898,5
Patrimonio				
Aporte de los Asociados		382,0	390,1	418,9
Resultados Acumulados		-10.895,3	905,7	1.471,2
Resultados				
Excedentes		-7.088,2	232,0	106,2
n (Observaciones)		3	36	26

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Con estos datos de los estados contables, se demuestra que el Índice de endeudamiento para el primer grupo de 3 cooperativas era negativo, de -1,79, y esto se interpreta que hay una situación de insolvencia, el Pasivo absorbe la totalidad de la fuente de fondos disponibles para ser cancelado y además exige una proporción de casi un 80% adicional (Tabla 12.8, columna a).

Tabla 12.8. Indicadores de Endeudamiento (IE) según Valor Absoluto del Índice

	Grupo 3 (IE<0)	G62: 36 Coops (IE de 0 a 1)	G62: 26 Coops (IE>1)
Pasivo Total	18.950,6	813,3	3.797,4
Patrimonio Neto	-10.560,1	1.303,3	1.898,5
Indicador de endeudamiento	-1,79	0,62	2,00
n	3	36	26

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

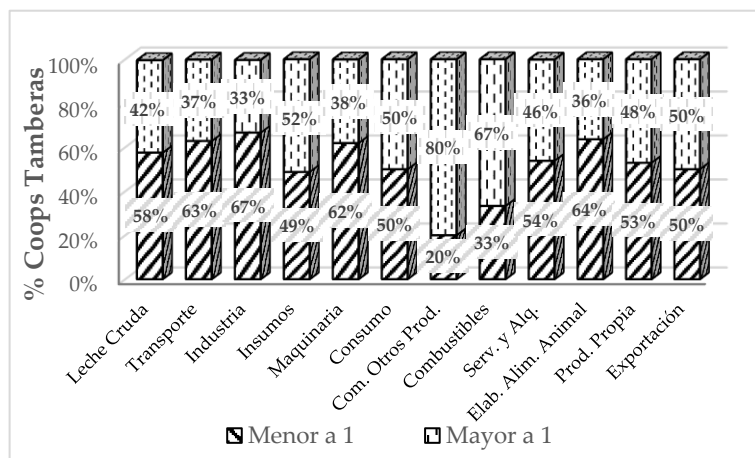
Para el grupo de 36 cooperativas con indicadores entre 0 y 1, el indicador de endeudamiento global era de 0,62; mostrando que el origen de los fondos que financia a la totalidad del Activo es mayormente a través de aportes y excedentes acumulados. Pero el tercer grupo, es decir, con indicadores de endeudamiento mayor que 1.0 indica que es elevada la proporción del financiamiento externo para sostener el Activo. Por cada dos pesos que aportan los terceros acreedores, ajenos a las cooperativas, las mismas entidades sólo pueden aportar un peso, dejándolas en una situación debilitada para afrontar nuevas deudas con intereses y garantías más exigentes.

Indicador de Endeudamiento y Tipo de Actividades

Se analiza el comportamiento del indicador de endeudamiento en las cooperativas según los diferentes grupos de actividades, como fueron definidos en el Capítulo 2 y, los resultados se incluyen en la Figura 12.1.

Por ejemplo, para el grupo de cooperativas con ingresos seccionales atribuidos a la comercialización de leche cruda, su indicador de endeudamiento indicaba que el 58% de ellas tenía un índice menor a 1, o sea que eran financiados mayormente con recursos propios. En una situación similar se encontraban la mayoría de los grupos de las cooperativas, con la excepción de aquéllas que comercializaban insumos, otros productos y, combustibles y lubricantes.

Figura 12.1. Indicadores de Endeudamiento de las Cooperativas (G62 y G3) según Grupos de Actividades.



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En cambio, en el 42% de las cooperativas que tuvieron ingresos por la comercialización de leche, el indicador era mayor que la unidad, siendo los terceros los que hacían proporcionalmente una contribución mayor en el financiamiento de los activos. Por lejos los indicadores con valores más altos en esta situación pertenecen a las cooperativas que comercializaron productos de otros sectores, como granos, hacienda y otros. El 80% de las mismas tuvieron indicadores de endeudamiento por encima de uno (1). O sea que, por ejemplo, por cada \$1,50 de deuda tenía \$1 de patrimonio propio. Le siguieron en orden de relevancia las que distribuyeron combustible, con el 67% con indicadores de endeudamiento excediendo también ese nivel, y el 51% de las que proveyeron insumos. En los casos de las cooperativas con una sección consumo, se repartía por igual (50 %) el número con índices menores y mayores que 1.

4. Indicador Deuda Corto Plazo-Deuda Total

Señala la proporción de la deuda total que vence en el corto plazo. En este caso encontramos que tanto los entes con patrimonio neto positivo como negativo, tuvieron indicadores con similar valor.

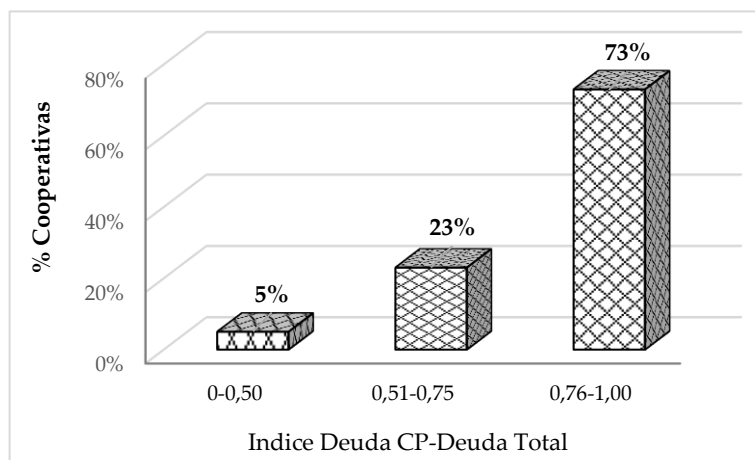
Tabla 12.9. Indicador Deuda CP- Deuda Total según Signo Patrimonio Neto

	G62 PN+	G3 PN-
Pasivo Corriente	3.725,1	15.796,9
Pasivo Total	4.610,7	18.950,6
Índice Deuda CP-Deuda Total	0,81	0,83

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En el análisis de las cooperativas en forma individual se observa que el 73% del total que poseía patrimonio neto positivo han tenido un indicador Deuda Corto Plazo-Deuda Total de entre 0,76 y 1,00. Corroborar que la amplia mayoría de las entidades tenía más de tres cuartos de las deudas en el corto plazo (Figura 12.2).

Figura 12.2. Distribución Indicador Deuda Corto Plazo-Deuda Total



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

La situación de las cooperativas con patrimonio neto positivo, demuestra alta incidencia de obligaciones a corto plazo, en promedio. Similar criterio podría aplicarse para comprender la misma proporción en las cooperativas con patrimonio neto negativo con una advertencia no menor, el endeudamiento de los entes con patrimonio neto negativo era cuatro veces más. Pero en definitiva, se infiere que en este período, analizado todos los eventos adversos del contexto, también han tenido incidencia en los resultados de todo el sector.

5. Indicador de Solvencia Patrimonial

Muestra la capacidad de las cooperativas de responder a sus obligaciones apelando a la totalidad de sus recursos disponibles. Relaciona el Activo total con el Pasivo Total. Si el indicador es mayor que la unidad y, cuanto mayor sea, mejores perspectivas ofrece a los acreedores y mayores garantías. Si, además, al resultado se le resta la unidad, equivale a la porción de activos libres de compromisos. Así, puede presentarse el caso que el resultado sea menor que uno, pero entonces la situación es de insolvencia porque el pasivo supera al activo y cuanto más se acerque a cero, más grave será.

Tabla 12.10. Índice Solvencia Patrimonial según signo Patrimonio Neto (millones \$ dic 2018)

	Coop. G62 con PN Positivo	Coop. G3 con PN Negativo
Activo Total	7.812,5	8.390,5
Pasivo Total	4.610,7	18.950,6
Índice Solvencia Patrimonial	1,69	0,44

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

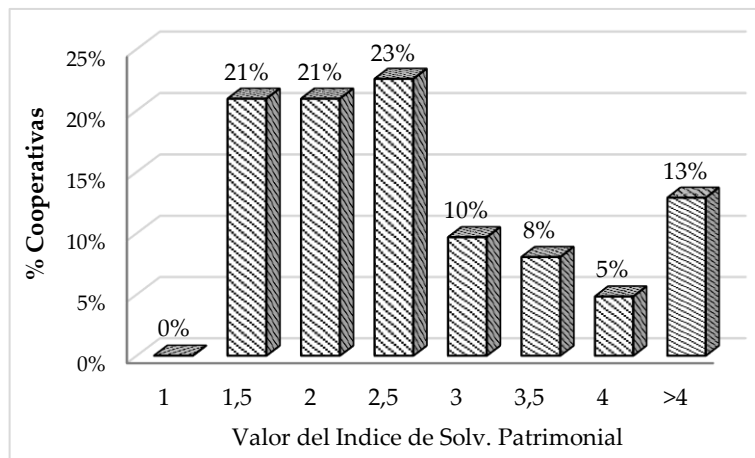
El análisis planteado demuestra, para el grupo de cooperativas con patrimonio neto positivo que, por cada peso comprometido, existía más de un peso para cubrir la deuda, precisamente un peso con sesenta y nueve centavos; cuestión razonable en esta situación de promedios, pero que, en cada cooperativa era diferente.

Por otro lado se advierte, por el contrario, la situación de insolvencia del grupo de cooperativas que tuvieron patrimonio neto negativo, pues su nivel de endeudamiento excedía al activo que lo podía cancelar. En este último caso, se lee de la siguiente manera: por cada peso comprometido, el ente sólo contaba con cuarenta y cuatro centavos para responder. Con recursos insuficientes, las opciones para sobrellevar la cuestión pasarán por: refinanciarse de manera onerosa, solicitar más aportes a los asociados, vender activos cuyos valores de mercado superen los contables, solicitar auxilio al estado, solicitar nuevos préstamos, asociarse a otras cooperativas del mismo grado o grado superior, reconvertirse operativa y políticamente.

El indicador de solvencia patrimonial promedio para el G62 fue de 2,99, con un desvío de 3,6. Esto significa que al tener un indicador superior a la unidad, la relación era buena. El 58% de las cooperativas ha duplicado ese valor, es decir que por cada peso comprometido contaban con dos pesos de recursos capaces de honrar la deuda. Con un enfoque de mayor alcance se observa que el 87% tuvieron un indicador de solvencia entre 1 y 4, resultado que las dejaba en una posición más ventajosa aún frente a los acreedores (Figura 12.3).

Las cooperativas con patrimonio neto negativo, siempre tuvieron indicadores menores a la unidad, de 0,69 y un desvío de 0,2. En promedio, el activo sólo cubría en un 70% las deudas contraídas, lo que implicaría una preocupación para acreedores, asociados y gobierno.

Figura 12.3. Distribución Cooperativas G62 de Indicador de Solvencia Patrimonial



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En la tabla 12.22 se muestra el balance agregado, dividiendo a las cooperativas según su solvencia patrimonial, a saber, aquellas que tuvieron un indicador menor a la unidad, entre uno y 4, y aquellas que mostraron indicadores mayores a 4.

Tabla 12.11. Balance de Cooperativas (suma) según Índice de Solvencia Patrimonial, en millones de \$ dic 2018

		Índice de Solvencia G3 y G62		
		Menor a 1	Entre 1 y 4	Mayor a 4
Estado de Sit. Patrimonial		<i>Millones de \$</i>		
Activo	Corriente	4.584,9	1.241	3.598,4
	No Corriente	3.805,6	875,5	2.097,5
	<i>Total</i>	8.390,5	2.116,5	5.695,9
Pasivo	Corriente	15.796,9	661,7	3.063,4
	Deudas	2.679,8	111	640,5
	No Corriente	3.153,7	151,6	734
	<i>Total</i>	18.950,6	813,3	3.797,4
Patrimonio Neto		-10.560,1	1.303,3	1.898,5
Patrimonio				
Aporte de los Asociados		382	390,1	418,9
Resultados Acumulados		-10.895,3	905,7	1.471,2
Resultados				
Excedentes		-7.088,2	232	106,2
n (Observaciones)		3	54	8

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

En términos absolutos el balance agregado proporciona una dimensión de las cifras en las que se encontraban envueltas las cooperativas insolventes (menor a 1, correspondieron al G3), las cooperativas que podían respaldar sus deudas (entre 1 y 4) 87% del G62 y aquellas que cuadruplicaron y más el respaldo ante acreedores (mayor a 4), 13% del G62.

Indicadores Financieros Relacionados con los Excedentes

Varios indicadores pueden utilizarse para analizar el grado de generación de excedentes, tanto para asociados como para las propias entidades. Se entiende por excedente al exceso en la estimación preventiva del precio de los servicios que realizan las cooperativas, por encima del costo.

Corresponde clasificar los excedentes según sean resultados por operar con asociados, no asociados (por la prestación de los mismos servicios) y otros resultados ajenos a la gestión cooperativa (plazos fijos, títulos públicos, obligaciones negociables, fondos comunes de inversión, resultados provenientes de inversiones permanentes en otros entes, excepto aquéllos que se originan en procesos de integración vertical que contribuyan en forma directa a la consecución del objeto social de las ventas de bienes de uso, etcétera).

a) Los excedentes con asociados son repartibles de acuerdo con la ley de cooperativas: 5% a reserva legal, 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal, 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas; una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, si lo autoriza el estatuto, y el resto como retorno a los asociados. El retorno se devuelve a los asociados en proporción al uso de los servicios sociales.

b) Los excedentes originados en la gestión con no asociados, no se reparten sino que se retienen completamente.

c) Los excedentes de operaciones ajenas a la gestión tampoco son repartibles.

Las reservas se incrementan a lo largo de la vida de las cooperativas, para consolidación de las propias entidades y como respaldo ante acreedores.

Dos indicadores recomendados para el análisis de la rentabilidad situacional del sector cooperativo lechero argentino son: Resultado del Patrimonio Neto (ROE, *Return on Equity*) y Resultado sobre Activo Total (ROA, *Return on Assets*).

6. Indicador de Resultado sobre Patrimonio Neto (ROE)

Indica el porcentaje de excedente o pérdida obtenido por cada peso que los asociados han invertido en las cooperativas, incluyendo los excedentes retenidos.

Tabla 12.12. Indicador ROE según signo del Patrimonio Neto, G62 y G3

	PN Positivo	PN Negativo
Excedente	338,2	-7.088,2
Patrimonio Neto	3.201,8	-11.138,1
Índice ROE	0,10	0,64

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Cuanto más elevado es su resultado mejores perspectivas muestra ante los acreedores. No ocurre lo mismo con los asociados si se lo mediera en general, porque podría deducirse que el sobre precio estimado de los servicios fue excesivo y por tanto los asociados han estado pagando por encima de lo razonable.¹⁰⁵

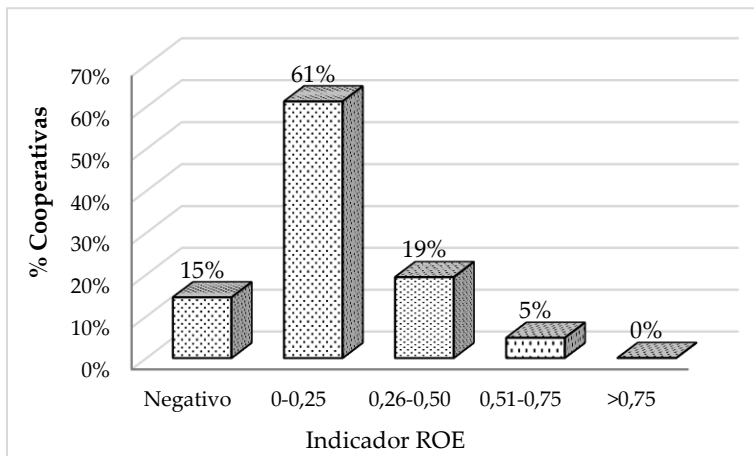
La lectura de este indicador para las cooperativas con patrimonio neto positivo es que, por cada peso libre de deuda, el sector generó 10 centavos de excedentes totales. En el caso de las cooperativas G3 no tiene sentido su análisis porque el patrimonio neto negativo se vincula con resultados negativos y, aunque el indicador da matemáticamente positivo, estaría indicando todo lo contrario, que por cada peso de insolvencia la pérdida fue de 64 centavos.

Entonces, es válido decir que un 15% tuvo ROE negativo; para un 61% el ROE se encontraba entre 0 y 0,25, decayendo rápidamente la cantidad en la medida en que ascendía el mismo. Ninguna cooperativa tuvo un ROE por encima del 0,75 (Figura 12.4).

Se dijo que la utilidad de este indicador para los asociados suele ser cuestionado con el argumento de que cuanto menor sea el excedente con asociados, mejor es el servicio que se le presta a precio más bajo. Así como correspondería interpretar que bajos excedentes dan cuenta del esfuerzo por beneficiar al asociado. Esto, si bien es así, en la práctica no necesita serlo, ya que también puede deberse a que el excedente es bajo porque los servicios han sido ineficientes, a un alto costo.

¹⁰⁵ Este problema se soluciona considerando en el numerador sólo el monto de los excedentes repartibles, pero a efecto de este análisis se lo mira por el lado del financiamiento.

Figura 12.4. Indicador de Resultado sobre Patrimonio Neto



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Una limitación importante es que se hace difícil visualizar si el ROE baja o sube por razones operativas o financieras.

7. Indicador de Resultado sobre Activo Total (ROA)

Corresponde al porcentaje de excedente o pérdida obtenido por cada peso invertido en activos. Este cálculo indica qué tan efectivas han sido las cooperativas al generar excedentes con sus activos. En el marco de los principios y valores de las cooperativas que no persiguen lucro para sí mismas sino para sus asociados, este indicador no tiene la misma trascendencia que podría tener para el tipo de organizaciones lucrativas. De todas maneras, es importante notar que, para crear valor, el indicador ROE tiene que ser mayor que ROA, de lo contrario las cooperativas destruyen valor. De allí la importancia de presentarlo en este contexto.

Tabla 12.13. Indicador ROA según signo del Patrimonio Neto G62 y G3

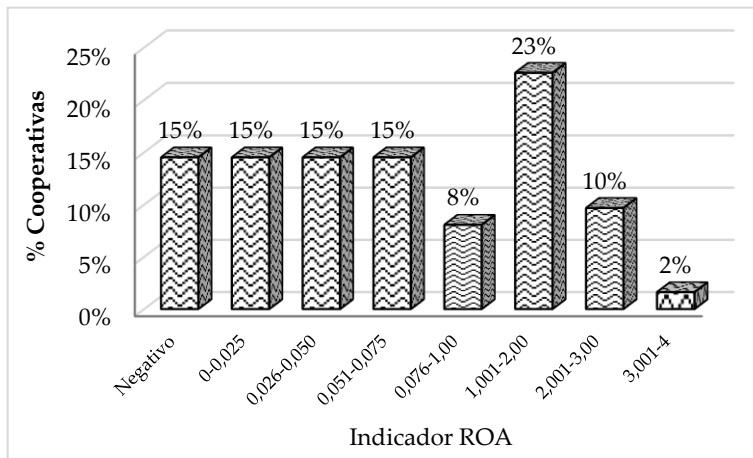
	PN Positivo	PN Negativo
Excedente	338,2	-7.088,2
Activo total	7.812,5	8.390,5
Índice ROA	0,04	-0,84

Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Para las cooperativas con patrimonio neto positivo, en general el sector produjo excedentes de 4 centavos por cada peso destinado a conformar el conjunto de sus recursos. Asimismo se confirma que ROE ha sido mayor que ROA y por tanto tuvieron capacidad para crear valor.

Las cooperativas en forma individual presentaban una gran variedad de situaciones con respecto a este indicador, como se puede apreciar en la Figura 12.5. Un 15% de cooperativas tenía un ROA con signo negativo, indicando que se produjo pérdida con cada peso utilizado. Otro 15 % de cooperativas tenía ROA entre 0 y 0,025, reiterándose el mismo porcentaje de cooperativas en los dos intervalos siguientes. Un 23% se destacaba por haber obtenido un ROA de entre 1 y 2, un 10% entre 2 y 3, y un 2% entre 3 y 4. O sea que el máximo sectorial corresponde a este grupo de 12% de cooperativas tamberas que obtuvieron entre \$2 y \$4 por cada peso invertido en recursos.

Figura 12.5. Indicador de Resultado sobre Activo Total (ROA)



Fuente: elaboración propia con datos de Estados contables 2017-2018

Nada puede decirse para las cooperativas con patrimonio neto negativo dado que, para llegar a esa situación, estuvieron acumulando pérdidas que superaron los aportes de los asociados. En consecuencia no se tienen valores para medir.

Resumen

En base al Indicador de Liquidez de las cooperativas tamberas con patrimonio neto positivo, en 55 de ellas no tenían problemas de liquidez, mientras que lo hacían las restantes 7 cooperativas. Entre las

primeras casi el 50% realizaba las actividades de Venta de Insumos (G4) y Servicios de Maquinaria Agrícola (G5) como actividad principal de fuente de ingresos. Casi el 60% de las cooperativas con problemas de liquidez tenía como principal ingreso la actividad de Consumo (Mini-despacho). El Indicador de capital de trabajo presentaba similares conclusiones que el anterior.

El Indicador de endeudamiento fue negativo en 3 cooperativas, indicando una situación de insolvencia; entre 0 y 1 para 36 de ellas, y mayor a uno, en las restantes 26. El indicador Deuda Corto Plazo-Deuda total en el G62 estaba entre 0,76 y 1 para el 73% de las entidades. El Indicador de Solvencia Patrimonial posicionaba al 87% de las cooperativas del G62 por encima de la unidad, en una posición bastante ventajosa. En el G3 el indicador era de 0,69.

Por último, el Resultado sobre Patrimonio Neto fue negativo para el 15% de las cooperativas del G62; entre 0 y 0,25 para el 61%. Ninguna tuvo un ROE por encima del 0,75. El Resultado sobre Activo Total (ROA) fue menor que el ROE, indicando creación de valor.

CAPITULO 13

COOPERATIVAS EN LA LECHERIA CAPRINA¹⁰⁶

El relevamiento cuyos resultados se expusieron en los capítulos anteriores tuvo como objetivo las cooperativas tamberas de leche bovina, localizadas mayormente en la región pampeana. No obstante, en otras regiones del país, con otras condiciones agroecológicas, se ha promocionado, con mayor o menor esfuerzo, y en diferentes períodos, la producción caprina, y en particular la organización en cooperativas. Algunas de ellas se concentraron en la producción y comercialización de la carne, el chivito, mientras que otras lo han hecho para la producción de leche y elaboración de subproductos de la misma. En la producción ovina, el interés y la experiencia argentina se ha centrado en la carne y la lana, con muy poca actividad en la leche. Por ello, para concluir el relevamiento de cooperativismo lechero argentino, se incluirá una breve referencia a lo encontrado con relación a las cooperativas lecheras caprinas.

Cooperativas Vigentes y Activas en 2018

Como vigentes en INAES y Activas en AFIP se localizaron cinco cooperativas de comercialización y/o industrialización de leche caprina: en la provincia de San Juan la Cooperativa Agropecuaria Tambera “Costa de Vargas”, en la localidad de Angaco Norte; y la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO) que industrializaba la producción de la anterior; en la provincia de La Rioja, la Cooperativa Agropecuaria de Consumo y Comercialización “General Ocampo” Ltda., de la localidad de Milagro; en Salta la Cooperativa “Sol de Amblayo”, en esta localidad;¹⁰⁷ y en Tucumán la Cooperativa de Trabajo “El Algarrobal” Ltda., en la zona de Taco Ralo.

1. La Cooperativa Agropecuaria Tambera “Costa de Vargas” Ltda. inició sus actividades en 2006, inicialmente con la agrupación de productores para la venta de cabritos. Se constituyó luego formalmente en 2007, para concentrarse en la producción de leche, y en 2008 se asoció a FECOAGRO para poder industrializarla.

¹⁰⁶ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara A. L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

¹⁰⁷ Otra cooperativa que tenía como actividad la producción de leche de oveja y de cabra en Salta, la Cooperativa Agropecuaria y Forestal Indígena Colla, en la localidad de San Ramón de la Nueva Orán, se encontraba con Retiro de Autorización de INAES.

En 2018 reunía a catorce (14) productores de leche de cabra con el objetivo de comercializar una producción de leche de entre 800 y 1.000 litros semanales. La cooperativa no tenía sede propia, reuniéndose en la finca de uno de los asociados. Un problema particular que tenían era la logística de la recolección y entrega de la leche para su procesamiento. Por ello congelaban la producción diaria en sachets, identificados por cada productor, se colocaban en freezers comunes y la llevaban una vez a la semana al lugar de elaboración.

El sistema de producción era bastante tradicional, aunque algunos de los productores estaban haciendo esfuerzos para introducir mejoras genéticas y de calidad en el proceso. Igualmente para suplementar la alimentación del pastoreo a campo en esa zona árida, lo que lograban en parte con pasas de uvas de descarte que se podían conseguir a menor precio por ser zona productora. Persistían dificultades para hacer controles y análisis rutinarios del rebaño y control lechero por la carencia de laboratorios especializados en el lugar, fuera del control industrial de FECOAGRO.

Una de las limitantes que encontraban era la falta de experiencias con producciones de ese tipo en centros universitarios, de experimentación o servicios de la zona; así como profesionales que pudieran brindar asesoramiento, además de producir y vender tecnología adecuada para la pequeña escala.

La cooperativa ha recibido varios subsidios de programas gubernamentales para actividades de sus asociados como el mejoramiento de corrales e instalaciones, bretes de ordeño, e implantación de pasturas.

2. La Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO), con sede en Santa Lucía, San Juan, es una entidad de segundo grado que asociaba a 30 cooperativas agropecuarias de la provincia. En su Consejo de Administración estaban representadas 15 de ellas, incluyendo la “Costa de Vargas”.

La mayor parte de sus asociadas se dedicaban a la producción de semillas para hortalizas que vendían para el Programa Nacional Pro-Huerta del INTA. En su sede la FECOAGRO tenía la infraestructura necesaria para la elaboración de la leche recibida y el laboratorio para los análisis. Producía queso semiblando de leche de cabra que en diez días ponía a la venta; también queso semiduro cubeteado en aceite de oliva con 60 días de maduración. Vendía a comercios locales y tenía un punto de venta directa sobre la Ruta Nacional No. 20, muy cercano a su sede, que facilitaba la llegada de los turistas en busca de hacer compras de productos regionales.

El precio pagado por la materia prima se estimaba en función del costo de producción, con bonificaciones para incentivar mejorar la

calidad, como tener sala de ordeño, existencia de frío, agua caliente, uso de suplementos, estado de los corrales, y temperatura.

3. La Cooperativa Agropecuaria de Consumo y Comercialización “General Ocampo” Ltda., de la localidad de Milagro, en la provincia de La Rioja, estaba vigente en INAES desde 2002. Inicialmente realizaba el acopio, la recolección y venta de la leche caprina de 25 productores de la zona, que ascendieron luego a 40. La leche se acopiaba en verano después de la venta del cabrito mamón, y se llevaba a enfriar a un tanque en la cooperativa. Luego de tres años de este sistema, comenzó a elaborar la leche con la instalación de una planta para el procesamiento en el lugar.¹⁰⁸ Se producía un tipo de queso saborizado, estilo gourmet, que obtuvo buen reconocimiento de los consumidores.

Este proyecto contó con el apoyo de autoridades locales, que contribuyeron a financiar la infraestructura y parte de la maquinaria necesaria; y nacionales, como el INTA a través de la Fundación ArgenINTA. Técnicos de esa entidad habían estado trabajando conjuntamente en la organización del sistema y el asesoramiento. En 2018 se habían recolectado 40 mil litros de leche de 40 productores y producido 3.300 kg de queso, comercializados a un proveedor y en los mercados locales.¹⁰⁹

4. Cooperativa Agropecuaria y Forestal “Sol de Amblayo” Ltda., con Matrícula Nacional No. 38109, registrada el 27/5/2010, localizada en la localidad de Amblayo, provincia de Salta.

Los productores caprinos de la zona de Amblayo tenían experiencia en la producción familiar de quesos artesanales que se apreciaban y vendían en la región. Un grupo inicial de 10 miembros, que luego fueron 18, constituyeron la cooperativa para formalizar la producción de quesos y poder hacer la comercialización en mayor escala a los centros urbanos, bastante distantes del lugar. Estimaban la elaboración de 300 litros diarios con 65 kilogramos de quesos, que se vendían luego con la marca “Sol de Amblayo”.

Recibieron varios subsidios del gobierno nacional primero para comenzar la construcción de una planta industrial y el equipamiento, la que se inauguró en mayo de 2013. Posteriormente pudieron realizar obras complementarias como la reparación y ampliación del canal de riego para mejorar la producción de alimentos para las cabras y la compra de maquinaria agrícola a partir de un acuerdo firmado entre

¹⁰⁸ inta.gob.ar/noticias/empezo-la-recoleccion-de-leche-caprina-en-milagro

¹⁰⁹ cooperativas.com.ar/distinguen-al-queso-cabra-riojano-valor-agregado/

la Embajada del Japón y la Cooperativa.¹¹⁰ En forma permanente tuvo el asesoramiento de técnicos de INTA, y no estuvo exenta de problemas que llevaron a la interrupción de su producción por un tiempo, para luego recobrar su vigencia.

5. Cooperativa de Trabajo Agropecuario “El Algarrobal” Ltda., Matrícula Nacional N° 27.497, registrada el 03/12/2004, en el Paraje La Iguana, localidad de Taco Ralo, Tucumán.

La cooperativa tenía 18 asociados de la zona, entre ellos 3 mujeres, los que en conjunto reunían unas 820 cabras y 550 ovejas.¹¹¹ La ubicación hacía difícil la comunicación por las malas condiciones de los caminos y la falta de señal en los teléfonos celulares. Por medio de un consorcio público-privado entre varias entidades la cooperativa pudo disponer, en comodato, de una pequeña planta para la elaboración de quesos, con el compromiso de su mantenimiento.

Con el apoyo de INTA y otras organizaciones realizaba los controles y análisis básicos. Se producían quesos criollos y pasteurizados, unos 150 kilogramos cada 5 días. La leche diaria se congelaba en freezers que luego se llevaban a la planta en días acordados para su elaboración.

Los quesos producidos se vendían a particulares que iban a retirarlos a la planta, y a las ciudades cercanas cuando se podían llevar. Como eran los únicos procesadores de ese tipo de queso, y había puntos turísticos en la región como Termas de Río Hondo y la misma ciudad de Tucumán, no tenían problemas de colocación, sino de transporte.

Antecedentes de Otras Cooperativas Caprinas

Mucho ha sido el esfuerzo que en los '90 y la década siguiente se puso en la organización en cooperativa de los productores caprinos por parte de instituciones públicas y privadas, que en 2018 no se encontraban activas. Las más prolíficas fueron las provincias de Santiago del Estero y Córdoba, pero hubo experiencias también en otras. De todas las cooperativas creadas en esos años, ninguna fuera de las nombradas previamente se encontraba activa, en diferentes situaciones.

En la provincia de Santiago del Estero, hubo al menos cinco experiencias. De ellas, una sola figuraba como vigente en INAES pero no activa en AFIP, la **Coop Agropecuaria “La Criollita” Ltda.,** (M.N.

¹¹⁰ mfleming887.com.ar/nota/4691/en-amblayo-se-inauguro-el-acueducto-que-optimizara-el-riego-en-un-50

¹¹¹ www.agrositio.com.ar/noticia/113263-cooperativa-el-algarrobal-una-gran-familia-unida; ri.agr.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016saldanosilvina_alejandra.pdf

21505, registrada en 1999) en la localidad de Garza, Santiago del Estero. Presentó el último balance en 2016 pero ya sin actividad lechera.¹¹² Los asociados se habían dedicado a la venta de cabritos. En los últimos años había administrado fondos de subsidios recibidos para créditos a los asociados, pero por problemas de falta de devolución, agotaron el mismo y se encontraba inactiva.¹¹³

Otro caso fue la **Cooperativa de Tamberos “La Fortaleza” Ltda.** (MN 20.039), registrada en 1998. Localizada en la zona de Vuelta de la Barranca, Santiago del Estero, donde aún se mantenía su planta sin actividad. Creada en 1997, su objetivo inicial fue abastecer a la fábrica de quesos de cabra que la Fundación FUNDAPAZ tenía en Forres, la que luego pasó a ser gestionada por La Salamandra S.A. Entonces la cooperativa tenía 15 socios. Tuvo actividad registrada hasta 2014, en que envió el último balance.¹¹⁴

El resto de las cooperativas que se incluyen se encontraban con autorización retirada por INAES, por lo que se hará solo una mención.

1. La Cooperativa Agropecuaria de Pequeños Productores Agrícolas Caprinos (CAPPAC), (MN 18.462). Ubicada en Forres, Dpto. Robles, Santiago del Estero. Surgió en 1995 por la promoción de FUNDAPAZ. Llegaron a tener 98 socios, 50 activos. Hacían la comercialización conjunta de caprinos, funcionando una comisión de tamberos, y gestionaban la comercialización de leche destinada a la fábrica de quesos de FUNDAPAZ. Con la crisis de ésta y la venta a La Salamandra, la cooperativa se disolvió y los productores siguieron entregando en forma individual a quien comprara. La última Asamblea que registraba el Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) de Santiago del Estero era de 2001.¹¹⁵

2. La Cooperativa Agrícola y Ganadera de Santiago del Estero Ltda. (COASE). (MN 593), ubicada en Los Cardozos, Vuelta de la Barranca, Santiago del Estero. Se vinculó con la producción caprina en 1993 cuando presentó un proyecto al Programa Social Agropecuario (PSA) de conformar un Emprendimiento Productivo Asociativo (EPA). Arrancó en 1995, con el apoyo de FUNDAPAZ, la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE), y programas provinciales. Desde 1987 organizaban la Feria de Reproductores Caprinos de la

¹¹² El estatus era de Vigente INAES, AFIP constancia bloqueada, PASIVO decreto 1299/98.

¹¹³ Entrevista con el Presidente el 20/5/2018.

¹¹⁴ En 2018 se encontraba suspendida por INAES, con constancia bloqueada e Impuestos con Baja de Oficio por AFIP.

¹¹⁵ Figuraba Suspendida por el INAES en 2016, y retiro de autorización posterior.

provincia. En 2003 tenía poca actividad en lácteos,¹¹⁶ cerrando finalmente.

En la provincia de Córdoba, hubo varias experiencias de creación de una cuenca caprina, tanto en la zona de Traslasierra como de Cruz del Eje, para leche y carne, pero no se pudieron consolidar en el tiempo. Entre las cooperativas creadas por los productores caprinos estuvieron:

La Cooperativa de Productores Caprinos Del Valle de Punilla Ltda. (MN 22118), registrada en INAES el 2/10/2000 en Huerta Grande, Córdoba;¹¹⁷

La Cooperativa de Productores Caprinos “Nuestra Señora Del Valle” de Bella Vista Ltda. (MN 23471, con registro el 8/4/2002), localizada en Villa de Soto, Cruz del Eje;¹¹⁸

La Cooperativa de Productores Caprinos Ltda. “La Majada” (MN 30897, registro del 07/08/2006) de San Carlos Minas, Córdoba;¹¹⁹

La Cooperativa de Trabajo Caprina Conlara Córdoba Ltda. (MN 32242, registrada el 25/6/2007).¹²⁰

La Cooperativa Agropecuaria de Productores Caprinos Minas Ltda. (MN 30957 del 15/08/2006) en San Carlos Minas, Córdoba;¹²¹

La Cooperativa Agropecuaria de Productores Unidos de Quilino Ltda., (MN 33162) registrada el 17/12/2007.¹²²

En 2006 se difundía con mucha expectativa la iniciativa de comercializar la leche de cabra cuando la Agencia Córdoba Ciencia comenzó a desarrollar el Programa Caprino de la Provincia. Se esperaba que los estimados 6.000 productores caprinos dispersos que vendían cabritos mayormente, se organizaran para otra salida comercial, cual era la lechería. Dos de las cooperativas que recibieron mucho apoyo y ayuda económica fueron:

- La **Cooperativa Agropecuaria Valle de Comechingones** (MN 27486) registrada el 02/12/2004,¹²³ en Villa Dolores, Departamento San Javier, Córdoba.

¹¹⁶ El INAES le retiró la autorización para funcionar en 2015.

¹¹⁷ Retiro autorización de INAES y CUIT 30-70752194-1, sin constancia en AFIP.

¹¹⁸ Retiro autorización INAES y CUIT 30-70781427-2, sin constancia AFIP.

¹¹⁹ Retiro autorización INAES, sin CUIT AFIP.

¹²⁰ Cancelada por INAES, sin CUIT AFIP

¹²¹ Retiro autorización INAES, CUIT 33-71096482-9, Constancia bloqueada, no cuenta con impuestos activos y posee impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98.

¹²² Retiro autorización INAES, sin CUIT.

¹²³ Situación legal Suspendida INAES, constancia bloqueada AFIP, con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98.

Según una publicación de la propia cooperativa,¹²⁴ la misma tenía 41 productores ubicados en un radio de 40 kilómetros de la zona de Traslasierra cordobesa que producían 6.000 litros mensuales. La municipalidad había promovido la creación de una planta pasteurizadora y elaboradora de leche caprina, con asesoramiento del INTA y del SENASA y con un apoyo total de la Agencia Córdoba Ciencia, que daba créditos a los productores para organizar su producción, así como aportes del gobierno italiano. Los productores colocaban la leche en sachet de 20 litros en enfriadoras especiales a 4 grados para ser llevados posteriormente a centros de enfriado ubicados en Chancaní, Salsacate, San Carlos Minas y San Rafael, y desde allí a la planta procesadora una vez por semana. El gobierno italiano (de Piamonte) aportaba un técnico que visitaba la planta cada seis meses y asesoraba en el estilo italiano para mejorar los productos y que los quesos tuvieran mayor salida.

Otra planta comenzó a desarrollarse en 2001 en el norte de la provincia con la formación de la **Cooperativa Agropecuaria Rayo Cortado Ltda.**, en esa localidad (MN 22998), registrada el 03/08/2001.¹²⁵ Se inició con la producción de quesos, leche esterilizada larga vida envasada en botellas de vidrios sin conservantes ni aditivos naturales; quesos blandos y semiduros, *petit suisse* y saborizados con orégano, pimienta negra y ají molido marca San José; y con proyectos para dulce de leche y bocaditos de dulce. Con un acopio de 12 a 14.000 litros por mes, la producción de Rayo Cortado se vendía en la ciudad de Córdoba y algunos locales en Buenos Aires, no alcanzando para abastecer la demanda.

Como los productores se ubicaban entre 70 a 110 kilómetros de la planta, y muchos de ellos no tenían electricidad, se les proveía hielo para las conservadoras y contaba con un transporte que buscaba los sachets, diferenciando el precio para quienes requerían este servicio. No obstante el apoyo recibido, ninguna de estas dos últimas sobrevivieron.

Proyectos en Marcha

En enero de 2018, dentro del proyecto de desarrollo de una cuenca lechera en el sur de la provincia de Misiones, se incluyó la propuesta de creación de una cooperativa de productores ovinos y caprinos. Se trataba de la **Cooperativa Agropecuaria Corral de Cerro Ltda.**, en la localidad de Cerro Corá y Profundidad, Misiones, que se preveía produciría carne y quesos, además de la posibilidad de hacer turismo

¹²⁴ geocities.ws/produccion_sanjose/cooperativa.htm

¹²⁵ Suspendida INAES, AFIP constancia bloqueada, con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98.

rural. Tras un trabajo de un año, la cooperativa facilitaría la concreción de la sala de desposte, instalación de corrales ordenados con piso y techo, pasturas rotativas, silos y compra conjunta de la alimentación y productos necesarios para optimizar la crianza de cabritos.¹²⁶

Se estaban dictando cursos y talleres de capacitación por el Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI), con el interés de 25 productores de municipios vecinos.

Resumen

La producción caprina ha tenido lugar mayormente en zonas áridas de provincias extra-pampeanas. Los productores tradicionales han sido familias dispersas en las áreas rurales que hacían la cría y la venta de cabritos como una forma de agregar ingresos, pero con su cultura particular. La leche era utilizada para el consumo familiar y la elaboración de algunos tipos de quesos criollos, que en muchos casos se vendían en los alrededores.

La organización grupal de los productores para tener los estándares higiénicos, sanitarios y reglamentarios para su comercialización ha sido muy difícil, porque significaba un cambio de cultura que no todos estuvieron dispuestos a adoptar. A pesar de los esfuerzos de capacitación, de los aportes de capital y financieros de organizaciones públicas y privadas, incluyendo extranjeras, muy pocas experiencias han tenido cierto éxito en el mediano y largo plazo.

¹²⁶ infocampo.com.ar/productores-ovinos-y-caprinos-armaron-una-cooperativa-que-tambien-ha-ra-turismo-rural/

CAPITULO 14

LIMITANTES Y PERSPECTIVAS FUTURAS ¹²⁷

Este trabajo tuvo como objetivo conocer las características del sector cooperativo lechero argentino, así como sus limitantes y perspectivas futuras. Para estos dos últimos aspectos se realizó una entrevista abierta a integrantes de las cooperativas, cuyas respuestas se incluirán en este capítulo. El orden en que se presenta responde a la mayor frecuencia con que se mencionaron esos aspectos, pero debido a la diversidad de situaciones, no ha justificado un ordenamiento cardinal.

Para concluir el capítulo se incluyen algunas recomendaciones.

Limitantes para el Desarrollo Sectorial

Los aspectos mencionados más frecuentemente como limitantes al desarrollo de las cooperativas tamberas argentinas se ordenaron como: a) aspectos externos, fuera del alcance de las cooperativas, incluyendo cuestiones climáticas que agravaron o atemperaron las acciones anteriores.; b) aspectos propios del sector cooperativo; c) aspectos particulares de la misma organización. Se comentará cada uno de ellos.

Externos

Entre los limitantes externos se incluyeron:

✓ *Comportamiento de los Precios de la Leche al Productor*

En forma expresa o durante el desarrollo de la entrevista, el nivel desfavorable de precios relativos de la leche que ha persistido durante tanto tiempo ha sido el punto más resaltado por todos los que respondieron. Se percibía que en la medida en que los precios permitieran una explotación rentable, repercutiría en un mayor bienestar para los productores, y menor presión para las cooperativas que los asistían. Además, actuarían como incentivos directos para mejorar y aumentar la producción, con inversiones de los asociados en todos los factores productivos, muchos de los cuales proveía la cooperativa. Por el contrario, cuando los precios estaban deprimidos, no había entusiasmo para producir, ni dinero para pagar deudas, lo que exigía a la cooperativa salir a buscar alternativas para sostenerlos.

¹²⁷ La responsabilidad por la elaboración de este capítulo correspondió a Depetris Guiguet E., Vicentin Masaro J., Chara Ana L., Coronel M., Rossini G., García Arancibia R., y L. Russo.

Peor aún, era causa del endeudamiento del productor con la cooperativa, deudas que se arrastraban en el tiempo, y repercutían en el desempeño de la misma. En la última década, y en particular en el período 2016-2018, las situaciones climáticas tan adversas agudizaron los efectos de esta variable.

✓ *Inestabilidad de la Tasa de Cambio y Precios de los Insumos*

El precio local y el internacional de muchos de los insumos, así como de la maquinaria agrícola, están relacionados y condicionan el resultado de la actividad lechera y la posibilidad de realizar inversiones. La variación de la tasa de cambio de las divisas, con mucha inestabilidad, influyó tanto a nivel industrial como de la producción primaria. Los precios de la leche no han seguido el mismo comportamiento que el de los insumos, tornándose en algunos períodos muy desfavorables para la producción. Por ello, con precios de insumos más altos y de leche bajos, las cooperativas vendieron menos alimentos para el ganado y se produjeron menos reservas, por lo que la actividad de los servicios disminuyó. Asimismo, las frecuentes devaluaciones han hecho más difícil la reposición de maquinaria de última generación y más costosa la reparación de las existentes. Esto ha venido ocurriendo en los últimos años, constituyéndose en limitantes reales para el desarrollo de las cooperativas del sector lechero.

✓ *Disminución de la cantidad de productores y de la producción de leche en su zona.*

Parece ser por lejos la segunda mayor limitante percibida en las cooperativas para su desarrollo. Por múltiples razones, se vienen cerrando tambos pequeños y medianos, que tenían la mayoría de los asociados de las cooperativas, y acentuando la concentración en tambos más grandes en todas las cuencas lecheras. También el avance de la agriculturización ha resultado en menor producción de leche en otras zonas. Ello dejaba a las cooperativas cada vez con menor cantidad de asociados, y mayores dificultades para atender sus necesidades.

✓ *Falta de Políticas de Apoyo*

De múltiples maneras los integrantes de las cooperativas expresaron reiteradamente sentir que no ha habido decisión en los gobiernos de que el sector lechero sea promocionado para que despegue, como se lo hace en los países desarrollados. Por el contrario, cada gobierno de turno ha tomado medidas coyunturales que no se vieron conducentes a ese fin. Concurrente con este punto, se mencionaron otros, como la falta de apoyo crediticio, de control de la informalidad, de la carga impositiva.

✓ *Falta de Apoyo Crediticio*

En la última década se ha acentuado el problema de inflación y la falta de créditos para la producción a tasas que permitieran su repago. Las cooperativas y los productores han tenido que recurrir a la banca estatal y privada en la medida en que han ofrecido algún tipo de línea promocional, pero se les ha hecho muy difícil la renovación de equipamientos, en particular para aquéllas que requerían maquinaria agrícola o industrial importada. También han recurrido a instituciones locales como mutuales, pero con un horizonte muy de corto plazo, como para salir de la situación de necesidad momentánea.

✓ *Excesiva Carga Impositiva*

La excesiva carga impositiva se sentía en varios aspectos, y pesaba tanto en el primer eslabón de las cooperativas locales como a las industriales. En particular, uno ha sido la del denominado “impuesto al cheque”, del cual se ha eximido a los corredores que intervienen en la comercialización del sector de granos y hacienda por cuenta y orden de sus clientes,¹²⁸ pero no al lácteo. De entrada ello se vio como una discriminación negativa, máxime cuando la leche se trataba de un producto esencial que llegaba todos los días a la mesa del consumidor, y como tal, se buscaba tuviera bajo precio. Por otro lado, la carga impositiva y previsional en actividades que requerían bastante mano de obra, desalentaba la contratación de personal y el crecimiento.

✓ *Tolerancia de la Informalidad*

Este reclamo ha sido histórico y muy fuerte en el sector industrial lácteo, por la existencia de elaboradores que actuaban como competencia desleal por no cumplir con todos los estándares sanitarios, de higiene, laborales o impositivos vigentes. Algo similar se reiteró, bajo otras circunstancias, en las cooperativas tamberas con múltiples actividades. Por ejemplo, en aquéllas que ofrecían servicios de maquinaria agrícola, mencionaban la competencia de contratistas particulares que realizaban servicios sin cumplir con todos los requisitos impositivos, como el cobro del IVA y facturación completa, sanitarios relacionados con el control y supervisión en la aplicación de agroquímicos, laborales con el registro y beneficios de los empleados y otros. En la medida en que las cooperativas tenían que cumplir con todas las regulaciones, ello implicaba un costo mayor, y la colocaban ante sus asociados en una situación desfavorable con la fijación de las tarifas para cubrir los mismos.

¹²⁸ “Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias”, agregando la exención al último inciso del primer párrafo del Art. 10 del Decreto 380/01 por medio del Decreto 377/2017.

✓ *Problemas de Infraestructura*

Reiterado también frecuentemente, han sido los problemas de carencia de una infraestructura vial adecuada, así como de agua potable y redes de gas natural para una actividad tan moderna tecnológicamente avanzada y de calidad. Las limitaciones con relación a la potencia requerida, estabilidad y confiabilidad del servicio eléctrico también se incluyeron en este punto. No menos relevante, se ha mencionado la falta de limpieza de canales que no permitía la evacuación rápida del agua de lluvia, con el anegamiento reiterado de caminos, corrales, tambos y de viviendas, impidiendo el ordeño y provocando pérdidas de todo tipo.

Estas situaciones resultaban muy limitantes para los productores pero también para las cooperativas. Para aquéllas que han mantenido plantas elaboradoras en las áreas rurales, surgían complicaciones en períodos de lluvia, tanto para recibir la leche como para sacar los productos terminados, que debían hacerlo con equipos alternativos y tractores. Aún para aquéllas que tenían sus oficinas o plantas en las áreas urbanas, la falta de infraestructura les imponía un costo adicional en sus actividades logísticas con los asociados, ya sea para la recolección de leche, para la distribución de insumos o combustibles, para el traslado de la maquinaria agrícola para prestar el servicio entre campos del distrito. La falta de infraestructura también afectaba la motivación de los patronos y empleados para permanecer en el campo ante el riesgo de no poder llegar a hospitales en caso de enfermedad, de asistencia de los niños a la escuela, y otros.

✓ *Rigideces por la Estructura Gremial*

En las cooperativas con elaboración de lácteos, la inflexibilidad de algunos dirigentes y de la estructura gremial se mencionó en varios casos como limitante al crecimiento de la cooperativa. Esta situación parecía tener diferentes alcances según los dirigentes gremiales de las regiones o provincia. Por un lado, se sentía que representaba un costo alto para aquéllas que tenían todo el plantel en regla. Pero sobre todo el cuestionamiento se ha escuchado acerca de la inflexibilidad con respecto a cambios, modificaciones o reestructuraciones que la cooperativa podría buscar para su sustentabilidad. Aún cuando ello no significara despidos, los dirigentes sindicales las han cuestionado, desalentando al Consejo de Administración a llevarlas adelante. En el largo plazo, esta falta de reacomodamiento que se va sumando, podría hacer la diferencia para su competitividad.

Propios del Sector Cooperativo

Una primera diferencia en este punto se dio entre las cooperativas que estaban asociadas a SanCor y el resto.

Particulares del Sistema SanCor.

- ✓ *Problemas en las Comunicaciones dentro del Sistema.* En las cooperativas asociadas a SanCor existía aún muy fresco el problema de la falta de pago de comienzos de 2017 y el Acuerdo Preventivo Extra Judicial, lo cual creaba mucha indignación y desaliento en gran parte de las asociadas. Por lo tanto, una de las limitantes que mencionaban era lo que veían como problemas en las comunicaciones e información agudizadas en épocas de crisis. Sentían que SanCor no había hecho suficiente esfuerzo para mantenerlas informadas de la evolución de la crisis a través de sus representantes regionales.
- ✓ *Utilización del Equipamiento Disponible.* Muchas de las cooperativas asociadas obtenían una considerable parte de sus ingresos realizando servicios para SanCor. El caso más emblemático ha sido el de transporte de corta y larga distancia como se mencionó en el Capítulo 5. La interrupción de esos servicios ha dejado a muchas cooperativas con disponibilidad de equipamiento ocioso que deberá alquilar o vender, pero sobre todo, encontrar otras actividades o servicios que le permitan sobrevivir.
- ✓ *Incertidumbre del Futuro.* Al interrumpirse el pago de la producción a los productores, éstos no pudieron pagar a las cooperativas en ese momento. Pero SanCor tampoco les pagó por los servicios prestados, como el transporte, ni por los bienes entregados a empleados de plantas en cuenta corriente, u otros servicios, que posteriormente entraron en los Acuerdos Preventivo Extrajudiciales, con una quita de cerca del 60%. Ello dejó a las cooperativas, coyunturalmente, en una situación muy endeble, debiendo recurrir a refinanciaciones, ventas de activos y créditos de varias fuentes para mantenerse en pie. Con esa experiencia, pesaba mucho la situación no resuelta de SanCor a fines de 2018. Por lo tanto, fue recurrente la mención a la incertidumbre sobre lo que ocurriría con SanCor como limitante a su propia sobrevivencia.

De Todas las Cooperativas

- ✓ *Forma y efectos de la renovación generacional*

En casi todas las cooperativas entrevistadas se mencionó como limitante la forma y efectos que puede tener la renovación generacional, en varios aspectos:

a) *por la salida de la actividad y reemplazo de los actuales productores.* La edad promedio de los actuales productores era alta, y casi todos tenían hijos mayores que ya estaban en el mercado laboral. Muchos de ellos han estudiado y se quedaron ejerciendo profesiones varias en otros lugares, con escasas probabilidades de que retornen para ocuparse del tambo. En estos casos, la perspectiva era que vendieran la explotación a productores más grandes y en consecuencia, disminuyeran considerablemente los asociados a las cooperativas.

b) *por la falta de interés de los hijos en la cooperativa.* En casos de tamberos que ya se han jubilado y otros que pronto lo harán, los hijos se estaban haciendo cargo de la actividad. No obstante, la actitud que traían en general difería mucho de la de sus antecesores, padres y abuelos que fundaron las cooperativas. La realidad que enfrentaban los jóvenes era la de una sociedad consumista que les exigía una visión empresarial para sobrevivir y mejorar su nivel de vida. La visión altruista y solidaria de los abuelos o padres en la cooperativa ejercía poco atractivo para orientar los esfuerzos y las inversiones futuras. Por lo tanto, aún teniendo una renovación generacional que continuara en la explotación, su interés en la cooperativa, como funciona actualmente, no les resultaba demasiado atractiva.

c) *Por la disponibilidad de los servicios en el medio.* La gran adhesión de los asociados a las cooperativas en los orígenes y en épocas pasadas se basó en parte en la estricta necesidad, sin la cual no podían contar con los servicios ofrecidos. Pero a través de los años, surgieron particulares y otras empresas que comenzaron a competir ofreciendo los mismos. Por lo tanto, el productor, prácticamente en cualquier lugar del país, podía optar por varias alternativas, con menor o mayor beneficio, pero ya no estaba compelido a depender exclusivamente de la cooperativa, por lo que dejaba de preocuparse por garantizar su subsistencia.

En síntesis, la renovación generacional se vislumbró como limitante al desarrollo de las cooperativas, poniendo desafíos importantes para contrarrestarla.

✓ *Falta de participación de los asociados.*

Otra limitante mencionada insistentemente por las cooperativas de base chicas y medianas, ha sido la falta de participación de los asociados en las actividades para las que se los convocaba, con la excepción de un grupo muy limitado de personas que eran quienes llevaban adelante la cooperativa. Se reiteraba el comentario de que los asociados han perdido el sentido de pertenencia que hubo en el pasado.

Por otro lado, varias cooperativas asociadas a SanCor han puesto de manifiesto su desconformidad por la forma en que se llevan y

llevaron adelante los procesos de toma de decisión con respecto a la venta de líneas de productos o plantas de la empresa, tal vez motivados por la urgencia de evitar crisis mayores. La percepción fue que no hubo suficiente participación de los asociados; que la convocatoria a asambleas con esos motivos debería haber estado precedida de varias reuniones regionales con delegados y consejeros para discutir alternativas. Pero llegaron a las asambleas con una única opción de aceptar la venta, o la alternativa de no cobrar la leche a fin de mes. Las quejas se centraron en que previa y posteriormente a la última situación de crisis ni los mismos consejeros de las cooperativas de base que estaban en el Consejo, decían qué ocurría, asegurando que todo estaba encaminado a solucionarse.

✓ *Falta de interés en formar parte del Consejo de Administración.*

Concurrentemente con el punto anterior, la falta de participación llevaba a que tampoco hubiera interés en formar parte del Consejo de Administración en las cooperativas locales. Menos incentivaba el esfuerzo que exigía participar responsablemente como consejero de una cooperativa, cuando era sin compensación. Peor aún, en muchas cooperativas se pedía la garantía real personal de los consejeros para realizar algunas inversiones u operaciones.

En el caso de la cooperativa SanCor la situación era muy diferente debido al prestigio y las compensaciones que se podían recibir con la ocupación del cargo. Pero se mencionaba que ello tampoco garantizaba que se atrajera a los más preparados e idóneos para ejercer esa función.

La falta de participación y de interés en formar parte del Consejo de Administración llevó a que varias cooperativas cambiaran el estatuto reduciendo el número de sus integrantes, porque no se podía completar la lista para cubrir todos los cargos. Aún así, aseguraban que eran siempre los mismos asociados los que se rotaban en los cargos para cubrir con el requisito legal.

✓ *Condiciones de la Asociación*

Otra de las limitantes que se mencionaron en algunas cooperativas fue la condición de que los asociados fueran tamberos, particularmente en aquéllas que han incorporado otros servicios como maquinaria agrícola. Inicialmente, como el objetivo era la defensa del precio a través de la comercialización conjunta de la leche, era natural que así fuera. Con los cambios que se vinieron dando, y la diversificación de las cooperativas con otros servicios, cambiaron las circunstancias. En casos de ofrecer servicios como los de maquinaria agrícola, era muy importante la escala en la utilización a tiempo completo de la misma para poder amortizarla convenientemente. Y a menudo superaba la necesidad de los asociados tamberos, pudiendo ser requeridos por otro

tipo de productores, como cerealeros o ganaderos. Para solucionar esta limitante, muchas cooperativas tamberas cambiaron los estatutos para incluir a todo tipo de productores, inclusive cambiando su denominación de “Tambera” a “Agropecuaria” o “de Servicios Agropecuarios”, y otras han mencionado que lo van a hacer pronto. Por lo tanto, cada vez quedarán menos “cooperativas tamberas”.

- ✓ *Carencia de una entidad unificada nacional que agrupe, organice y defienda a las cooperativas tamberas.*

Los entrevistados que seguían perteneciendo a cooperativas asociadas a SanCor mostraron satisfacción por el apoyo que encontraban en el personal de SanCor en la realización de consultas sobre aspectos como los legales, administrativos, impositivos, técnicos. Al mismo tiempo, en la mayoría de los casos, esto creaba cierta dependencia por la facilidad del servicio, sin sentir la necesidad de recurrir o asociarse a otras entidades en el orden nacional.

En cambio, en las cooperativas que antes o recientemente habían dejado la asociación, manifestaban sentir la ausencia de alguna entidad lechera que a nivel nacional les diera esos servicios y los representara. Preguntados sobre un acercamiento a la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, gran parte dijo no saber de su accionar; y algunas que la misma no ofrecía esos servicios en primer lugar, y luego que no podían porque asociaba solo a la industria. La percepción era que constituía un organismo de defensa de la industria cooperativa, y no se sentía como que alcanzaba a otras independientes. Por lo tanto, en las cooperativas se replicaba lo que ocurría en el sector lechero en general, existiendo diferentes organizaciones, pero ninguna que tenga una voz unificada de defensa de los asociados a las cooperativas tamberas de base o locales.

- ✓ *Mala Imagen por Experiencias Fallidas*

Unos cuantos respondientes mencionaron la mala imagen que ha dejado el problema de SanCor, que aleja a potenciales asociados, y de hecho, también ha provocado el retiro de muchos. En estas versiones se mezclan visiones de diferencias políticas, de la protección de algunos de los organismos que deberían haber actuado preventivamente mediante el control adecuado y no lo hicieron, así como de la probidad y ética de los dirigentes.

Aspectos Particulares de la Misma Organización

Las respuestas a las limitantes que encontraban para el desarrollo de las cooperativas tamberas o industriales se centraron, con pocas excepciones, en los aspectos mencionados precedentemente. No se apreciaron en primera instancia autocríticas en las respuestas, sino una

tendencia a cargar responsabilidades a factores externos. Preguntados directamente sobre este punto, hubo algunos aportes interesantes.

✓ *Limitantes por Cambio de su Objetivo Principal*

La decisión de SanCor de constituirse como cooperativa de primer grado, dejando a las cooperativas fuera de la intermediación, se percibió como un cambio decisivo en la organización. La razón principal de la creación de las cooperativas tamberas había sido el acopio, la recolección y comercialización de leche para defender el precio y hacer más rentable la explotación del asociado. Con la absorción de estas funciones por parte de SanCor CUL, dejó a sus cooperativas de base, con unas poquísimas excepciones, sin la actividad principal, la razón esencial de su existencia e ingresos. Ello las condujo a buscar otras actividades para sus asociados, y no todas encontraron o pudieron desarrollar el nicho correcto; las ha obligado a concentrarse en otras actividades para sobrevivir económicamente, perdiéndose en muchos casos los objetivos básicos que la llevaron a su creación.

✓ *Limitantes por Actividades/Productos con Oferta Local*

Varias respuestas apuntaron a que la cooperativa no resultaba atractiva porque era una más ofreciendo bienes o servicios, y que los mismos podían conseguirse fácilmente en la zona. Además, no se sabía qué otra actividad podían hacer para innovar y atraer a asociados actuales y futuros. La interpretación que podemos hacer de estas respuestas es que las actividades y productos que las cooperativas ofrecían en esos casos, contrariamente a lo que ocurría cuando comenzaron con los mismos, se encontraban en fases maduras de su ciclo de vida. Además, han surgido oferentes particulares en el mercado, lo que hizo que haya competencia y resulte igual contratar a unos u otros. Esta limitante podría resultar muy seria para la sostenibilidad futura de esas entidades, a menos que se consiguiera mucha competitividad en el servicio que se tenga.

✓ *Incorrecta Administración en Períodos Anteriores*

Varias cooperativas han tenido malas experiencias con algunas administraciones anteriores, como resultado de las cuales quedaron con demasiados empleados, o deudas. En el primero porque se empleaba gente por parentesco o favores y que por las leyes vigentes no se podían despedir luego sin un costo demasiado alto en términos económicos y de relaciones humanas entre los asociados. Los problemas con las altas deudas contraídas llevaron a hacer difícil su pago y además, porque no se justificarían por las acciones e inversiones realizadas. A ello habría que agregar otro tipo de problemas contables

y de faltantes detectados. No menos importante, en las industriales, era la cuestión del exceso de empleados en relación a la disminución de leche para su elaboración en los últimos períodos, dados los eventos climáticos adversos, y la presión sindical para evitar despidos. Estas limitantes de malos manejos administrativos y financieros previos, unidos a los eventos adversos de años más recientes, constituían barreras difíciles de superar.

✓ *Funcionamiento del Consejo de Administración*

En algunos casos en que respondieron la encuesta administrativos a cualquier nivel, incluyendo personal gerencial, se aludió a limitantes percibidos por el funcionamiento del Consejo de Administración. Por una parte, por falta de liderazgo, y por esperar que todas las iniciativas y problemas fueran tomados y resueltos por la gerencia, con la aprobación formal del Consejo. Por otro lado, en el funcionamiento efectivo del mismo grupo de consejeros, con la imposición de voluntades de algunos de ellos, de manera que “arrastraba el consejero que más gritaba”.

✓ *Dificultad de Relaciones Humanas por Dobles Roles*

Un aspecto también mencionado como limitante refirió a comportamientos no apropiados de algún asociado por el doble rol de dueño y usuario. La mención específica fue con respecto a miembros del Consejo de Administración cuando se pedían favores o beneficios particulares. Para la gerencia o el personal administrativo era muy difícil negarse cuando el usuario era también el propietario de la cooperativa, y peor aún, si ocupaba un lugar en el Consejo, con poder de decisión sobre su trabajo y futuro.

Perspectivas Futuras y Recomendaciones

Tomando en cuenta las limitantes percibidas por integrantes del sistema cooperativo lechero, su competitividad y sustentabilidad futura pasarán por encontrar formas de contrarrestar las mismas.

En relación a los factores externos hay algunos, como los climáticos, que son muy difíciles de prever y protegerse. Dado el calentamiento global y sus consecuencias, todas las acciones posibles son recomendables.

Por otra parte, el sector necesita afianzarse para participar en forma conjunta sobre las decisiones de las autoridades que establecen las políticas y el marco económico, impositivo, regulatorio en el que funcionan. Es recomendable no escatimar esfuerzos en la organización sectorial para lograr una representatividad regional y nacional unificada de los productores lecheros cooperativos y de sus entidades

de base, sobre todo con la dispersión reciente de parte del sistema SanCor. Puede ser un momento oportuno para la reorganización de las cooperativas tamberas que se separaron y actúan en forma independiente.

Similar recomendación apunta a lograr, junto con otros actores de la misma actividad láctea, que los gobiernos nacionales, provinciales y locales, cada uno en su órbita de acción y posibilidades, prioricen inversiones en la creación y mantenimiento de la infraestructura básica de la producción, tanto de los asociados como de las cooperativas.

No menos relevante para las cooperativas industriales es lograr trabajar conjuntamente con los gremios para conseguir la competitividad de la mano de obra. Muchas de las experiencias pasadas no contribuyeron en este sentido, y fue otro de los factores que pesaron en la salida de la actividad.

En relación a los *factores propios del sistema cooperativo*, estamos en un período de bastante incertidumbre acerca del desenlace de la situación de SanCor, lo que agregará nuevos desafíos, ya sea que permanezca con perspectiva de sostenibilidad con tamaño reducido, o salga del mercado. En estos períodos pasados la escasez de leche hizo que la competencia por la misma de otros compradores mantuviera la demanda, con buenas condiciones de pago. Esto podría mantenerse o cambiar en el futuro, en cuyo caso podría volver a necesitarse de la asociación como un elemento imprescindible para la defensa de los productores más chicos.

Dentro del mismo movimiento, el desinterés de las generaciones de productores más jóvenes, y el incremento regional de la oferta de algunos de los servicios de las cooperativas requiere atención. Entendemos que la generación de jóvenes tiene una mirada empresarial de la producción, buscando ser más eficientes y hacer buenos negocios. En la medida en que la cooperativa no le brinde las herramientas para ello, no los atraerá. Por lo tanto, se hace recomendable revisar los aspectos en que la cooperativa cumple con esas expectativas y hacerlas visibles.

Los medios actuales disponibles para ello son múltiples, y en la mayoría de las cooperativas no se ven aprovechados. Por ejemplo, con la utilización de internet y celulares para llegar no solo a los asociados sino al público en general. Tampoco se ven demasiados esfuerzos por hacer conocer las acciones de la cooperativa en las memorias y balances anuales. Una fuerte recomendación es crear y reforzar la imagen pública de la cooperativa con todas las contribuciones locales que realiza a través de esos medios.

La incorporación de profesionales en las cooperativas es una realidad, cada vez más importante, dado que también parte de la nueva generación de asociados tiene educación superior. El asesoramiento y la capacitación que los mismos pueden brindar podrían constituirse en una de las estrategias prioritarias para atraer y mantener a los jóvenes asociados.

Un desafío relacionado con el anterior pero no menos relevante, que ya se viene presentando y continuará agregando presión en el futuro, es la cuestión de adecuación a reglamentaciones y requerimientos de tipos ambientales, sanitarios, de bienestar animal y otros. No solamente requerirá capacitación de los recursos humanos del tambo y de las cooperativas que ofrecen servicios, sino también inversiones específicas. La localización de depósitos de agroquímicos en instalaciones apropiadas y fuera del ejido urbano es un ejemplo de lo que ya viene ocurriendo, así como la disposición de envases, desechos orgánicos, no orgánicos y otros.

En relación a la propia gestión, se reconoce que las cooperativas tamberas argentinas enfrentan una disyuntiva entre la imprescindible eficiencia empresarial y la necesidad de apoyo a los asociados ante problemas críticos. Como empresa, la cooperativa no podrá ser sustentable en el tiempo si no logra cubrir todos sus costos, e innovar, lo que significa nuevas y continuas inversiones. Sin embargo, ante situaciones como las del período 2016-2018, cuando muchos de los asociados perdieron su capacidad productiva con los campos y tambos inundados, sin caminos para sacar la producción y sin créditos bancarios permanentes para volver a comenzar, la cooperativa fue una de las fuentes a la que pudo recurrir para obtener la semilla y maquinaria para volver a sembrar pasturas, e insumos en cuotas para reiniciar el proceso productivo. Para hacerlo, la cooperativa probablemente tuvo que endeudarse a un alto costo financiero, decisión que no hubiera tomado si se hubiera atendido estrictamente a su éxito empresarial. En síntesis, la gestión cooperativa eficiente o exitosa en términos de cubrir todos sus costos puede tener excepciones, pero de muy corto plazo.

Ante esas situaciones se hace recomendable la equidad en el tratamiento de los beneficiados, incrementar la transparencia de la gestión, y extremar las posibilidades de informar lo actuado.

La eficiencia empresarial cooperativa lleva a recomendar acciones relacionadas con otros dos aspectos. Uno de ellos es la de replantearse seriamente la existencia de la cooperativa y de su sostenibilidad cuando no se percibe el interés de los asociados. Tal vez en esos casos mantener la cooperativa podría estar más en función de mantener el trabajo del o los administrativos empleados que del interés de los

asociados. Y será difícil lograr su participación.

El otro es el replanteo de objetivos y la focalización de estrategias. Aún en el caso anterior, si se encuentran formas de reinventarse, con innovaciones que resulten rentables y atractivas para los asociados y empleados, el trabajo conjunto puede ser exitoso.

El trabajo dirigencial es una cuestión muy delicada en las cooperativas, y sujeta a múltiples problemas.¹²⁹ Mientras la cooperativa es chica y con actividades muy próximas a la de los asociados, puede no presentar inconvenientes, Consejo y Gerencia comparten decisiones acordadas. Pero en la medida en que se distancian los conocimientos y se realizan actividades más complejas, pueden surgir conflictos o desequilibrios conducentes a decisiones erróneas. Igualmente, la alternancia en la conducción es deseable para evitar potenciales abusos de coaliciones dirigentes y hacer atractiva la participación de todos; pero implica recomenzar cada período brindando información y tiempo para lograr un funcionamiento orgánico grupal con la incorporación de nuevos integrantes. En cualquier caso, la entidad se beneficiará más de la capacidad empresarial para gestionar como consejero, que de la habilidad política para llegar, si fuera el caso.

La recomendación más práctica es intentar lograr un balance de poder con el mutuo reconocimiento de sus roles y respeto por las capacidades al servicio de todos los asociados.

Reflexiones sobre el Estudio

Para finalizar, desde afuera del sector y como autores de este trabajo, quisiéramos aportar algunas otras reflexiones relacionadas con el estudio.

1. Visión sobre el Sector Cooperativo Lechero en el Futuro Cercano

El relevamiento tuvo como objetivo conocer las características del sector cooperativo lechero argentino. Ello implicaba abarcar las cooperativas que comercializaran leche cruda bovina y las que la industrializaban. En un sentido estricto, si nos hubiéramos remitido a la participación de las cooperativas en su rol registrado en RUCA de comercialización/industrialización de la leche de sus asociados, estaríamos con una caracterización de 9 cooperativas lecheras y 17 cooperativas industriales, más cuatro pequeñas y bastante recientes en la actividad en la Nueva Cuenca Misionera. Ese sería precisamente el sector cooperativo lechero argentino, muy reducido.

¹²⁹ Un breve análisis puede leerse en el libro de Depetris Guiguet E. comp. *Cooperativas de Industrialización de Leche y problemas de Agencia. Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio*, Cap. 3. www.fce.unl.edu.ar/iecal/

En un sentido más amplio, y tomando en cuenta la evolución sectorial, que fue el enfoque adoptado en este trabajo, se incluyeron además de las industriales, todas las cooperativas denominadas tamberas que estuvieran vigentes y activas.¹³⁰ En este conjunto, cerca de un tercio tuvo algún ingreso relacionado con la producción láctea de sus asociados, algunas por participar en un rol negociador, pero sin intervenir en la transacción directa entre asociado y comprador, sea particular o cooperativa, o percibir un aporte para su sostenimiento relacionado con los litros de leche.

El resto de las cooperativas tamberas, en un sentido estricto, pertenecería a otra categoría, como la de provisión de servicios, o provisión de insumos. En algunas de ellas, restringidas a los tamberos, mientras que en otras ya abierto a otro tipo de productores. En el futuro, percibimos un proceso que avanza rápidamente, de que, aunque mantengan el nombre de tamberas, se centrarán en otras actividades, como ya lo vienen haciendo. En pocos años es probable que esas dos terceras partes de cooperativas ni mantengan siquiera el nombre de tamberas.

Sería interesante que en unos años se reiterara un estudio similar al presente pero de Cooperativas de Servicios Agropecuarios y Provisión de Insumos, en el cual seguramente se incluirán muchas de las actualmente denominadas tamberas; pero además se agregarían otras que fueron tamberas y que ya han dejado ese nombre para incluir otros más generales.

La respuesta, por lo tanto, a cómo se verá el sector de cooperativas lecheras en un sentido estricto, es probablemente, muy reducido, tanto en términos de número de cooperativas de comercialización como industriales, como de participación de mercado. Es posible que muchas de las cooperativas que actualmente aparecen como tamberas, en particular las suspendidas, y varias más no sobrevivan. Un grupo que aún tiene chances con actividades como provisión de insumos y otros servicios, requerirá una profunda revisión de sus objetivos y estrategias para lograrlos, sobre todo si continuara habiendo limitantes de capital para la inversión.

2. *Generación de Mayor Información Sectorial*

Se hace difícil comprender que con todos los medios informáticos a disposición, la cantidad de datos con que cuentan los organismos públicos y privados, nacionales y provinciales, no se tengan estudios de este tipo y actualizados. Varios de esos organismos reciben

¹³⁰ En el listado del universo de cooperativas se incluyeron también las suspendidas, pero no se incluyeron en la muestra sobre la que se elaboraron los resultados de la mayoría de los capítulos de este libro.

anualmente las memorias y balances de las cooperativas, así como datos estadísticos requeridos, por lo que deberían ofrecer mayor información. La misma no necesariamente tendría que ser generada por el mismo organismo, sino que hay muchas alternativas para lograrlo, incluyendo, como en este caso, el financiamiento de proyectos específicos, o por convenios con instituciones como las universidades, con institutos de investigación con capacidad metodológica para el análisis de datos y ofrecer este tipo de estudios en su sitio de internet.

El INAES ha hecho un gran avance últimamente con la depuración de los padrones de las cooperativas, y la posibilidad de que los interesados puedan chequear el estado de las cooperativas en su sitio de internet. Aún queda mucho por hacer en el sentido de contar con la caracterización sectorial de los diversos tipos de cooperativas, pero ya se reconoce como un paso adelante.

3. *Inquietud y Promoción del Conocimiento por el Propio Sector*

También es difícil de comprender que el propio sector cooperativo, ante organismos como INAES, y con instituciones tan fuertes como lo fue SanCor, no haya requerido o auspiciado este tipo de análisis sectoriales en detalle en períodos anteriores, que comprendiera todo el espectro de cooperativas, asociadas e independientes.

Se espera que esta experiencia contribuya a incentivar a entidades públicas y privadas a continuar con este tipo de estudios, y sus actualizaciones en el tiempo.

Síntesis Final

Como síntesis final podemos reiterar como característica del sector cooperativo lechero argentino actual su estado transicional. Previamente contaba con una fuerte estructura federada, con cooperativas de base asociadas que centralizaban la industrialización en una entidad de segundo grado, y pocas industrias cooperativas de primer grado independientes. Con la modificación de SanCor a cooperativa de primer grado y la asociación directa de los productores, el rol de las cooperativas de base cambió. Pocas quedaron como pools o consignatarias en la comercialización de leche, y la mayoría debió volcarse a otras formas de asistencia al productor, diferentes de las que habían dado origen a su creación. En forma más reciente, el proceso de cambio se ha acentuado por la crisis que se presentó en el sistema SanCor, que ha llevado al alejamiento de productores y algunas de sus cooperativas previamente asociadas. A ello hay que agregar la incertidumbre sobre el futuro de SanCor CUL, que mantiene en alerta al resto del sistema y puede llevar otra ola de nuevos cambios en el futuro cercano.

Otro aspecto muy trascendente ha sido el proceso iniciado pero no concluido, de la modificación de objetivos y consecuentemente de sus estatutos, de muchas de las cooperativas tamberas tradicionales que estaban asociadas, para centrarse en otras funciones, en las que predominan la provisión de insumos y los servicios de maquinaria agrícola. Aunque conserven su nombre de tamberas, probablemente muy pocas de ellas quedarán con las tradicionales funciones de comercialización de leche. La necesidad de asociación que pudiera darse en el futuro no necesariamente podría pasar por la creación de cooperativas con las mismas características de las actuales, dadas las aspiraciones de las nuevas generaciones de productores.

Por su parte, la industria cooperativa independiente también ha sufrido la salida de algunas entidades con importancia regional, así como de otras más pequeñas. En el conjunto, el sector industrial cooperativo ha perdido fuertemente participación de mercado. En caso de que surgiera algún nuevo emprendimiento industrial cooperativo con cierta escala en la zona pampeana, que requiriera aportes de inversión más significativos de los productores, es probable que también se organice con requerimientos más estrictos como los que incorpora el tipo de cooperativas de la nueva generación.¹³¹ Por su parte, las nuevas cooperativas creadas en zonas extra pampeanas tienen una dimensión muy reducida y un fuerte aporte de programas y organismos gubernamentales, lo que las ubica en una situación muy diferente para su análisis y perspectivas futuras, pero también bastante dependientes de las mismas.

Finalmente, aunque las condiciones adversas de los últimos años se reflejan de diferente manera en la mayoría de los resultados de los estados contables, se mantienen cooperativas tamberas con diferentes actividades, sólidas y dinámicas, con mucho empuje para sortear obstáculos que impone el contexto y la propia actividad, pero con predisposición a intentar nuevos emprendimientos. La expectativa de permanencia y mayor desarrollo del sector cooperativo en actividades de apoyo a los productores recaerá básicamente en ellas, esperándose de los estamentos gubernamentales el acompañamiento correspondiente.

¹³¹ Las restricciones impuestas por la vieja Ley de Cooperativas 20.337 para contrarrestar problemas de agencia, no jugará a favor de este tipo de innovaciones, aunque ya hay algunos ejemplos en el país. Se refiere al lector interesado a Depetris Guiguet E. Comp. *Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia. Cambios y Situación al Finalizar la Segunda Década del Milenio*, Cap. 3. www.fce.unl.edu.ar/tecal/

APÉNDICE 1

LISTADO DE COOPERATIVAS VIGENTES EN INAES Y ACTIVAS EN AFIP A DICIEMBRE 2018

MN INAEs	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
207	Coop. Ltda. de Tamberos de Sunchales(*)	30502206059	Sunchales, SANTA FE
225	Coop. Agrícola Tampera de James Craik Ltda. (*)	30501221925	James Craick, CORDOBA
260	Coop. Ltda. de Tamberos de Colonia Raquel(*)	30619951650	Colonia Raquel, SANTA FE
482	Coop. Ltda. de Tamberos "Colonia Palacios"(*)	30504147238	Moises Ville, SANTA FE
600	Coop. de Tamberos "La Unión" Ltda. (*)	30616547476	Brinkmann, CORDOBA
622	Coop. Ltda. de Tamberos "Colonia Frías"(*)	33570616949	Tacural, SANTA FE
692	Coop. de Tamberos Ltda. "Mortense"(*)	30527020391	Morteros, CORDOBA
693	Coop. de Tamberos Ltda. "La Flor"	30527031555	Brinkmann, CORDOBA
703	Coop. Ltda. de Tamberos las "Dos Provincias" (***)(*)	30527349466	Colonia Bicha, SANTA FE
708	Coop. Ltda. de Tamberos de Colonia Tacurales	30527585755	Col. Tacurales, SANTA FE
750	Sociedad Coop. de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (*)	30525556405	Rosario, SANTA FE
772	SanCor CUL (*)	30500049460	Sunchales, SANTA FE
798	Coop. de Tamberos "El Alba" Ltda. (*)	30502122971	Colonia Vignaud, CORDOBA
811	Coop. de Tamberos "Morteros" Ltda. (*)	30527578627	Morteros, CORDOBA
830	Coop. Tampera "La Argentina" Ltda. (*)	30605694191	San Antonio, SANTA FE
876	Coop. Ltda. de Tamberos "San Bernardo"(*)	30529874940	Colonia Bossi, SANTA FE
883	Coop. de Tamberos Ltda. "La Selecta"(*)	33527901249	La Paquita, CORDOBA

MN INAES	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
894	Coop. Tampera Ltda. de Balnearia (*)	33501675119	Balnearia, CORDOBA
901	Coop. de Tamberos Ltda. Colonia Vila(*)	30501756608	Colonia Vila, SANTA FE
904	Coop. de Tamberos "Dos Hermanos" Ltda. (*)	30500803173	Morteros, CORDOBA
947	Coop. Tampera y de Consumo Elisa Ltda.	30527903080	Elisa, SANTA FE
965	Coop. Agropecuaria, de Servicios Agrícolas y Tampera Sastre Ortiz Ltda. (*)	30508240127	Sastre, SANTA FE
979	Coop. de Tamberos "El Trabajo" Ltda. (*)	30586338583	Devoto, CORDOBA
990	Tamberos de Rivadavia Coop. Ltda. (*)	30501091533	Rivadavia, BUENOS AIRES
998	Coop. de Tamberos la Tordilla Ltda. (*)	30527820517	La Tordilla, CORDOBA
1024	Coop. de Tamberos "Ceres" Ltda. (*)	33623088419	Ceres, SANTA FE
1083	Coop. Ltda. de Tamberos "La Aurelia"(*)	30618135779	Aurelia, SANTA FE
1090	Coop. Ltda. de Tamberos "Carlos María Rivero Haedo"(*)	30566526375	Ataliva, SANTA FE
1091	"Tamberos Unidos" Coop. Ltda. (*)	30619635554	Selva, Santiago del Estero
1092	Coop. Ltda. De Tamberos "La América"(*)	30526193551	Suardi, SANTA FE
1096	Coop. Tampera Union Regional Ltda. (*)	30501156198	Hersilia, SANTA FE
1102	Coop. De Tamberos "El Chipión" Ltda. (*)	30616875414	Altos de Chipión, CORDOBA
1154	Coop. Tampera "Las Cañitas" Ltda. (*)	30502595756	El Tío, CORDOBA
1157	Coop. Tampera "La Pulcra" Ltda.	30520861153	Sacanta, CORDOBA
1179	Coop. Tampera "del Oeste Santafesino"	30615278692	San Francisco, SANTA FE
1198	Coop. de Tamberos "Las Cuatro Esquinas" Ltda.	30594943194	Santa Rosa de Río Primero CORDOBA
1250	Coop. Agropecuaria "Sol Naciente" Ltda. (*)	30502361542	Emilia, SANTA FE

MN INAES	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
1315	"Tamberos Unidos" de Charlone Coop. Tambera Ltda. (*)	30514346565	Charlone, BUENOS AIRES
1335	Coop. de Tamberos "Zona Rafaela" Ltda. (*)	30501422629	Rafaela, SANTA FE
1355	Coop. De Tamberos Unidos Ltda. de Larroude	30502029823	Larroudé, LA PAMPA
1462	Coop. Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda. (*)	30529377270	Arroyo Cabral, CORDOBA
1554	Coop. de Tamberos y Agrícola - Ganadera Ltda. "La Industrial Argentina"(*)	30532379187	Centeno, SANTA FE
1596	Coop. Ltda. de Tamberos "La Humbertina"(*)	30618805065	Humberto Primerio, SANTA FE
1648	La Suipachense Coop. de Productores de Leche Ltda.	30504013584	Suipacha, BUENOS AIRES
1744	Coop. de Tamberos Ltda. "La Estrella" (*)	33503150889	San Marín de las Escobas, SANTA FE
1815	Sociedad Coop. Cremera de la Penca Ltda.	30532539184	Colonia La Penca, SANTA FE
1878	Coop. Lechera "El Fortín" Ltda.	30502334383	El Fortín, CORDOBA
2288	Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT) (*)	30501383518	Franck, SANTA FE
2381	Sociedad Coop. de Tamberos Huanchilla Ltda. (*)	30564880163	Huanchilla, CORDOBA
2392	"Ítalo Argentina" Sociedad Coop. Agrícola Tambera Ltda. (*)	33502332169	San Basilio, CORDOBA
2411	Coop. de Tamberos Unidos Arroyito Ltda. (*)	30502763942	Arroyito, CORDOBA
2433	Coop. Agropecuaria la Paz Ltda. (*)	30532458834	La Paz, ENTRE RIOS
2525	Coop. Tambera Agrícola Ganadera "La Danesa "de Adelia María Ltda.	30534467679	Adelia María, CORDOBA
2572	Sociedad Coop. de Tamberos Pascanas Ltda. (*)	30579344195	Pascanas, CORDOBA
3178	Coop. Ltda. de Tamberos "El Molino"(*)	30576613683	Esperanza, SANTA FE
3396	Coop. de Productores de Tambo, Granja y Consumo de Castelli Ltda.	30504245264	Castelli, BUENOS AIRES
3652	Coop. Tambera de Gualaguaychú Ltda. (**)	30504575280	Gualaguaychú, Entre Rios

MN INAES	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
3720	Productores Tamberos Unidos Ruta Ocho" Soc. Coop. Ltda. (*)	30533541476	San Antonio de Areco, BUENOS AIRES
3895	"La Unión" Coop. Tampera Ltda.	30613233373	Vicuña Mackenna, CORDOBA
4729	Coop. Salteña de Tamberos Ltda. (*)	30503982451	Salta, SALTA
4820	Coop. Agropecuaria y Tampera "El Triunfo" Ltda. (*)	30634222851	San Cristóbal, SANTA FE
5693	Coop. de Tamberos Seeber Ltda.	30614953132	Seeber, CORDOBA
6439	Coop. Entrerriana de Productores Agrarios Del Dpto. La Paz Ltda. (CEPAL) (*)	33581169049	San Gustavo, ENTRE RIOS
7050	Coop. Tampera "Dos Hermanas" de Serrano Ltda. (*)	30505192687	Serrano, CORDOBA
8241	Coop. de Tamberos Colonia Astrada Ltda.	30625766008	Col. Astrada, CORDOBA
8298	Coop. de Tamberos Ucacha Ltda.	30557730741	Ucacha, CORDOBA
8439	Coop. de Tamberos Piedritense Ltda.	30582436602	Piedritas, BUENOS AIRES
8521	Manfrey Coop. de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda. (*)	30501773383	Freyre, CORDOBA
8926	Coop. Alto Uruguay Limitada (CAUL)	30590073047	Col. 25 de Mayo, MISIONES
9315	"San Isidro" Coop. Agropecuaria Ltda.	33505413739	Alicia, CORDOBA
9895	Coop. "Tamberos Unidos" de Porteña Ltda. (*)	30605463882	Porteña, CORDOBA
10110	Coop. Tampera 30 de Agosto Ltda.	33620665679	30 de Agosto, BUENOS AIRES
10160	Coop. Tampera Ltda. "Unión Villa Ana"(*)	30567001144	Villa Trinidad, SANTA FE
10877	Coop. Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda "Campo Unido" Ltda. (COCAU)	30713831405	Hernandarias, ENTRE RIOS
12265	Coop. Tampera "Central Unida" Ltda. (*)	30632050425	San Guillermo, SANTA FE
17954	Coop. de Provisión, Transf. y Com. de Prod. Lácteos La Bandeñita Ltda.	30708391790	Formosa, FORMOSA

MN INAES	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
18156	Coop. Agrop. Productores y Consumidores Ltda. (CAPYC)(*)	30688840682	Devoto, CORDOBA
18925	Coop. Agropecuaria Tampera "La Rural" Ltda. (*)	30691924765	Caucete, SAN JUAN
19381	Coop. Agropecuaria "Las Mercedes"	30687929671	San Vicente, MISIONES
20332	Coop. Agropecuaria, Forestal, de Consumo, Provisión y Servicios "La Rosa" Ltda.	30699787996	Pampa de los Guanacos, SANTIAGO DEL ESTERO
22177	"Tamberos del Sur" Coop. Ltda. (*)	30707163530	Roldán, SANTA FE
24641	"Lácteos Crispi" Coop. Tampera Ltda. (*)	30708085819	Crispi, SANTA FE
26731	Coop. Agropecuaria, Tampera y de Servicios Agrícolas "9 de Octubre" Ltda. (*)	30708613122	María Juana, SANTA FE
28502	Coop. de Tamberos "Nueva Generación" Ltda. (*)	33708973969	San Guillermo, SANTA FE
915/29069	Coop. de Tamberos "Beiro" Ltda. (*)	30500794433	Morteros, CORDOBA
33149	"La Moldense" Coop. Tampera Ltda. (*)	30710421346	Coronel Moldes, Cordoba
34129	Coop. Agropecuaria "Sarandi" Ltda.	30711133654	El Soberbio, MISIONES
35642	Coop. de Tamberos "La Nueva del Oeste" Ltda. (*)	30711107491	La Tordilla, CORDOBA
46829	Coop. Agropecuaria, Tampera y Forestal Esperanza Km 7 Limitada	30713831405	Colonia Aurora, MISIONES
47524	Coop. Tampera y Agropecuaria "Pueblos del Sur" Ltda.	30714032387	CABA, BUENOS AIRES

Notas: (*) Se tuvieron balances, fueron incluidas en la muestra. (**) Activa hasta 2018, siguió vigente en INAES. (***) Han cambiado estatuto como cooperativas de servicios agropecuarios.

No fueron incluidas, vigentes en INAES pero sin poder conseguirse mayor información de la situación con AFIP: Cooperativa Tampera y Agropecuaria "Nueva Alpina" Ltda., (CUIT 30624538176), provincia de Santiago del Estero, según AFIP debía responder requerimientos pendientes; Cooperativa Tampera de Colonia Marina Ltda., CUIT 30500562060, provincia de Córdoba, según AFIP el contribuyente cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98; Cooperativa de Tamberos "La Reserva" Ltda., CUIT 30564239239, según AFIP el contribuyente contaba con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98.

APÉNDICE 2

COOPERATIVAS TAMBERAS SUSPENDIDAS EN INAES Y ACTIVAS EN AFIP A DICIEMBRE 2018

MN INAES	NOMBRE COOPERATIVA	CUIT	Localización
906	Coop. de Tamberos "Valtelina" Ltda.	30501774061	Porteña, CORDOBA
917	Coop. Tamberos "Agricultores Unidos" Ltda.	30502080101	Balnearia, CORDOBA
1093	Coop. Ltda. de Tamberos del Centro de La Para	30620473088	La Para, CORDOBA
1268	Coop. de Tamberos Ltda. "La Cruz del Sur"	33528861119	Zenón Pereyra, SANTA FE
1543	Coop. Tampera Agropecuaria "Charles Gide" Ltda.	30502793485	Arroyo Algodón, CORDOBA
1561	Coop. de Tamberos Ltda. "San Fidel"	33501968949	Ramona, SANTA FE
1610	Coop. Tampera "Las Cuatro Esquinas" de Villa Maria Ltda.	30502199087	Villa María, CORDOBA
3578	Coop. de Tamberos "La Mascota" Ltda.	30616875899	Sacanta, CORDOBA
10529	Coop. de Tamberos "San Antonio" Ltda..	33616285179	Col. San Antonio, ENTRE RIOS
22965	"Nueva" Coop. Agropecuaria Ltda.	30707745254	Jacinto Aráuz, LA PAMPA
24929	"La Taba" Coop. Tampera Ltda. (*)	30708185872	Venado Tuerto, SANTA FE

Nota: no se incluyeron las cooperativas que en enero 2019 figuraron en INAES con RETIRO AUTORIZACION, o MATRICULA CANCELADA. (*) en 2020 figura con Retiro Autorización de matrícula INAES. **No fueron incluidas otras cooperativas, todas suspendidas en INAES, de las que no se pudo conseguir mayor información de la situación con AFIP, como las siguientes:** Cooperativa de Tamberos Ltda. "La Criolla", de Antonio Carboni, provincia de Buenos Aires, CUIT 30501548878, según AFIP con Constancia bloqueada. El 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla. Cooperativa de

Tamberos La Pintense Ltda., de General Pintos, Pcia. de Buenos Aires, según AFIP debe responder requerimientos pendientes. El contribuyente cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98. Cooperativa de Tamberos "La Primera" Ltda., de Arrufó, Santa Fe. CUIT 30501819979, según AFIP cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98; Cooperativa de Tamberos "La Primera" de Marull, provincia de Córdoba, CUIT 30501738626, según AFIP cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98. La Litiniense Coop. Tampera y Agropecuaria Ltda., CUIT 30502928992, según AFIP figuraba como PASIVO DECRETO 1299/98, debe responder requerimientos pendientes. Cooperativa de Provisión, Transformación, y Comercialización para Productores Agropecuarios y Tamberos "Cerlac" Ltda.", de Ceres, Santa Fe, según AFIP la constancia se encuentra bloqueada, el 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla. Cooperativa de Tamberos "Campo San José" Ltda., Alejandro, provincia de Buenos Aires, CUIT 30563706259, según AFIP la constancia se encuentra bloqueada. El 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla; de acuerdo a lo establecido en el Art. Nro. 7 de la R.G. AFIP Nro. 3537/13 para obtener la constancia de inscripción/opción, deberá realizar previamente la actualización de todas sus actividades económicas. A tales efectos ingrese al servicio Sistema Registral, opción Registro Tributario/ F. 420/D Declaración de actividades, y declare las actividades del nomenclador f. 883 que correspondan. Cooperativa de Tamberos "La Defensa" de Coronel Moldes Ltda., provincia de Córdoba, CUIT 33503273999 no cuenta con impuestos activos y posee impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98. Cooperativa Tampera Paraná Ltda., Entre Ríos, CUIT 30518026484, la constancia AFIP se encuentra bloqueada. El 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla. Cooperativa Agropecuaria Tampera y de Consumo "El Boskke" Ltda., San Juan. AFIP: Constancia se encuentra bloqueada. El 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla. El contribuyente cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98. Cooperativa Tampera "Nueva COLEGA", Gaiman, Chubut, según AFIP el contribuyente cuenta con impuestos con baja de oficio por Decreto 1299/98. Coop. Tampera y Agropecuaria "Los Lecheritos" Ltda., según AFIP la constancia se encuentra bloqueada. El 30-nov-2018 venció el plazo para constituir el domicilio fiscal electrónico. Constituirlo para desbloquearla; y otras.

APÉNDICE 3. ACTIVIDADES DECLARADAS POR LAS COOPERATIVAS SEGÚN CUIT EN AFIP

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
5	11112	Cultivo de Trigo
6	11119	Cultivo de Cereales N.C.P., Excepto los de Uso Forrajero (Incluye Alforfón, Cebada Cervecera, etc.)
8	11121	Cultivo de Maíz
4	11129	Cultivo de Cereales de uso Forrajero N.C.P. (Incluye Alpiste, Avena, Cebada Forrajera, Centeno, Mijo, etc.)
7	11211	Cultivo de Soja
3	11291	Cultivo de Girasol
2	11990	Cultivos Temporales N.C.P.
1	13012	Producción de Semillas Varietales o Autofecundadas de Cereales, Oleaginosas, y Forrajeras
1	13019	Producción de Semillas de Cultivos Agrícolas N.C.P.
7	14113	Cría de Ganado Bovino, excepto la Realizada en Cabañas y para la Producción de Leche (Incluye: Ganado Bupalino)
1	14114	Invernada de Ganado Bovino Excepto el Engorde En Corrales (Feed-Lot)
2	14115	Engorde en Corrales (Feed Lot) (Feed-Lot)
2	14510	Cría de Ganado Porcino, Excepto la Realizada En Cabañas
1	14520	Cría de Ganado Porcino Realizado en Cabañas
12	14610	Producción de Leche Bovina (Incluye la Cría para la Producción de Leche de Vaca y la Producción de Leche Bupalina)
1	14910	Apicultura (Incluye la Producción de Miel, Jalea Real, Polen, Propóleo, Etc.)
6	16111	Servicios de Labranza, Siembra, Transplante y Cuidados Culturales
17	16112	Servicios de Pulverización, Desinfección y Fumigación Terrestre
34	16119	Servicios de Maquinaria Agrícola N.C.P., Excepto los de Cosecha Mecánica (Incluye Clasificado y/o Tamañado, Rastrillado, Roturación de Terreno, Etc.)

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
18	16120	Servicios de Cosecha Mecánica (Incluye la Cosecha Mecánica de Granos, Caña de Azúcar, Algodón, Forrajes, el Enfardado, Enrollado, Etc.)
1	16130	Servicios de Contratistas de Mano de Obra Agrícola (Incluye la Poda de Árboles, Transplante, Cosecha Manual de Citrus, Algodón, Etc.)
5	16190	Servicios de Apoyo Agrícolas N.C.P (Incluye Explotación de Sistemas de Riego, Injertos de Plantas, Construcción y Plantación de Almácigos, Alquiler de Colmenas, Etc.) (No Incluye Mantenimiento de Jardines, Parques y Cementerios: Actividad 813000; Planificación y Diseño Paisajista: Actividad 711009)
1	16210	Inseminación Artificial y Servicios N.C.P. para Mejorar la Reproducción de Los Animales y el Rendimiento de sus Productos
3	16292	Albergue y Cuidado de Animales de Terceros
2	16299	Servicios de Apoyo Pecuarios N.C.P.
1	32000	Explotación de Criaderos de Peces, Granjas Piscícolas y Otros Frutos Acuáticos (Acuicultura)
1	101011	Matanza de Ganado Bovino (Incluye Búfalos)
2	101012	Procesamiento de Carne de Ganado Bovino
1	103012	Elaboración y Envasado de Dulces, Mermeladas y Jaleas
3	104011	Elaboración de Aceites y Grasas Vegetales sin Refinar
10	105010	Elaboración de Leches y Productos Lácteos Deshidratados (Incluye la Obtención de Quesos, Helados, Manteca, Postres Lácteos, Yogur y Otros Productos Lácteos Fermentados o Coagulados cuando son Obtenidos en Forma Integrada con la Producción de Leche)
17	105020	Elaboración de Quesos (Incluye la Producción de Suero)
8	105090	Elaboración de Productos Lácteos N.C.P. (Incluye la Producción de Caseínas, Manteca, Postres, Etc., cuando no son Obtenidos en Forma Integrada con la Producción de Leche)
8	108000	Elaboración de Alimentos Preparados para Animales

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
1	109000	Servicios Industriales para la Elaboración de Alimentos y Bebidas (Incluye Procesos y Operaciones que Permiten que el Producto Alimenticio y las Bebidas estén en Estado Higiénico Sanitario para Consumo Humano o para su Utilización como Materias Primas de la Industria).
1	131300	Acabado de Productos Textiles
1	222010	Fabricación de Envases Plásticos
1	331220	Reparación y Mantenimiento de Maquinaria y Equipo de Uso Agropecuario y Forestal
1	351320	Distribución de Energía Eléctrica
1	360020	Captación, Depuración y Distribución de Agua de Fuentes Superficiales
1	382020	Recuperación de Materiales y desechos no Metálicos
1	390000	Descontaminación y Otros Servicios de Gestión de Residuos
1	431210	Movimiento de Suelos y Preparación de Terrenos para Obras (Incluye el Drenaje, Excavación de Zanjales para Construcciones Diversas, el Despeje de Capas Superficiales no Contaminadas, Movimientos de Tierras para Hacer Terraplenes o Desmontes Previos a la Construcción de Vías, Carreteras, Autopistas, ffcc, etc.)
1	452101	Lavado Automático y Manual de Vehículos Automotores
1	453291	Venta al Por Menor de Partes, Piezas y Accesorios Nuevos N.C.P.
7	461011	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Cereales (Incluye Arroz), Oleaginosas y Forrajeras Excepto Semillas (Incluye Arroz), Oleaginosas y Forrajeras Excepto Semillas
5	461012	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Semillas
2	461014	Acopio y Acondicionamiento en Comisión o Consignación de Cereales (Incluye Arroz), Oleaginosas y Forrajeras Excepto Semillas (Incluye Arroz), Oleaginosas y Forrajeras Excepto Semillas
31	461019	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Productos Agrícolas N.C.P.
1	461021	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Ganado Bovino en Pie (Incluye Consignatarios de Hacienda y Ferrieros)
14	461029	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Productos Pecuarios N.C.P.

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
1	461032	Operaciones de Intermediación de Carne Excepto Consignatario Directo (Incluye Matarifes Abastecedores de Carne, etc.)
3	461039	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Alimentos, Bebidas y Tabaco N.C.P.
11	461099	Venta al por Mayor en Comisión o Consignación de Mercaderías N.C.P.
13	462120	Venta al por Mayor de Semillas y Granos para Forrajes
4	462131	Venta al por Mayor de Cereales (Incluye Arroz), Oleaginosas y Forrajeras Excepto Semillas
4	462190	Venta al por Mayor de Materias Primas Agrícolas Y De La Silvicultura N.C.P. (Incluye el Acopio y Venta al por Mayor de Materiales, Desperdicios, Subproductos Agrícola Usados como Alimentos para Animales)
12	462209	Venta al por Mayor de Materias Primas Pecuarias N.C.P. Incluso Animales Vivos (Incluye Pieles y Cueros en Bruto)
6	463111	Venta al por Mayor de Productos Lácteos
1	463121	Venta al por Mayor de Carnes Rojas y Derivados (Incluye Abastecedores y Distribuidores de Carne)
3	463170	Venta al por Mayor de Alimentos Balanceados para Animales
2	463180	Venta al por Mayor en Supermercados Mayoristas de Alimentos
1	463199	Venta al por Mayor de Productos Alimenticios N.C.P. (Incluye la Venta de Miel y Derivados, Productos Congelados, Etc.)
1	464129	Venta al por Mayor de Prendas y Accesorios de Vestir N.C.P., Excepto Uniformes y Ropa de Trabajo
1	464150	Venta al por Mayor de Uniformes y Ropa de Trabajo
1	464221	Venta al por Mayor de Papel y Productos de Papel y Cartón Excepto Envases
2	464340	Venta al por Mayor de Productos Veterinarios
1	464502	Venta al por Mayor de Equipos de Audio, Video y Televisión
1	464920	Venta al por Mayor de Materiales y Productos de Limpieza
1	465100	Venta al por Mayor de Equipos, Periféricos, Accesorios y Programas Informáticos
1	465310	Venta al por Mayor de Máquinas, Equipos e Implementos de Uso en los Sectores Agropecuario, Jardinería, Silvicultura, Pesca y Caza (Incluye Venta de Tractores, Cosechadoras, Enfardadoras, Remolques de Carga y Descarga Automática, Motosierras, Cortadoras de Césped Autopropulsadas, Etc.)

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
1	465330	Venta al por Mayor de Máquinas, Equipos e Implementos de Uso en la Fabricación de Textiles, Prendas y Accesorios de Vestir, Calzado, Artículos de Cuero y Marroquinería (Incluye Venta de Máquinas de Coser, de Cortar Tejidos, de Tejer, Extender Telas, Robots de Corte y Otros Equipos para la Industria Textil y Confeccionista, etc.)
1	465990	Venta al por Mayor de Máquinas, Equipo y Materiales Conexos N.C.P.
4	466110	Venta al por Mayor de Combustibles y Lubricantes para Automotores
1	466920	Venta al por Mayor de Productos Intermedios N.C.P., Desperdicios y Desechos de Papel y Cartón
8	466932	Venta al por Mayor de Abonos, Fertilizantes y Plaguicidas
12	469010	Venta al por Mayor de Insumos Agropecuarios Diversos
10	469090	Venta al por Mayor de Mercancías N.C.P.
4	471120	Venta al por Menor en Supermercados
9	471130	Venta al por Menor en Minimercados (Incluye Mercaditos, Autoservicios y Establecimientos Similares que Vendan Carnes, Verduras y Demás Productos Alimenticios en Forma Conjunta)
1	471190	Venta al por Menor en Kioscos, Polirrubros y Comercios no Especializados N.C.P.
4	471900	Venta al por Menor en Comercios no Especializados, sin Predominio de Productos Alimenticios y Bebidas
15	472111	Venta al por Menor de Productos Lácteos
2	472112	Venta al por Menor de Fiambres y Embutidos
5	472120	Venta al por Menor de Productos de Almacén y Dietética
1	472130	Venta al por Menor de Carnes Rojas, Menudencias y Chacinados Frescos
1	472171	Venta al por Menor de Pan y Productos de Panadería
5	472190	Venta al por Menor de Productos Alimenticios N.C.P., en Comercios Especializados
12	473000	Venta al por Menor de Combustible para Vehículos Automotores y Motocicletas (Incluye la Venta al por menor de Productos Lubricantes y Refrigerantes)
4	475230	Venta al por Menor de Artículos de Ferretería y Materiales Eléctricos
2	475290	Venta al por Menor de Materiales de Construcción N.C.P.
1	475490	Venta al por Menor de Artículos para el Hogar N.C.P. (Incluye Perchas, Marcos, Cuadros, etc.)

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
1	477120	Venta al por Menor de Uniformes Escolares y Guardapolvos
6	477440	Venta al por Menor de Flores, Plantas, Semillas, Abonos, Fertilizantes y otros Productos de Vivero
2	477450	Venta al por Menor de Materiales y Productos de Limpieza
1	477460	Venta al por Menor de Fuel Oil, Gas en Garrafas, Carbón y Leña (no Incluye las Estaciones de Servicios que se Clasifican en 473000)
10	477470	Venta al por Menor de Productos Veterinarios, Animales Domésticos y Alimento Balanceado para Mascotas
6	477490	Venta al por Menor de Artículos Nuevos N.C.P. (Incluye la Venta Realizada en Casas de Regalos, de Artesanías, Pelucas, de Artículos Religiosos , Santerías, Recarga de Matafuegos, etc.
3	492221	Servicio de Transporte Automotor de Cereales
11	492229	Servicio de Transporte Automotor de Mercaderías a Granel N.C.P.
24	492240	Servicio de Transporte por Camión Cisterna
1	492250	Servicio de Transporte Automotor de Mercaderías y Sustancias Peligrosas
14	492290	Servicio de Transporte Automotor de Cargas N.C.P. (Incluye Servicios de Transporte de Carga Refrigerada y Transporte Pesado)
1	522010	Servicios de Almacenamiento y Depósito en Silos
1	522099	Servicios de Almacenamiento y Depósito N.C.P.
1	523090	Servicios de Gestión y Logística para el Transporte de Mercaderías N.C.P. (Incluye las Actividades de Empresas Empaquetadoras para Comercio Exterior, Alquiler de Contenedores, etc.)
1	602100	Emisión y Retransmisión de Televisión Abierta
1	631190	Actividades Conexas Al Procesamiento y Hospedaje de Datos N.C.P.
7	649290	Servicios de Crédito N.C.P. (Incluye el Otorgamiento de Préstamos por Entidades que no Reciben Depósitos y que están Fuera del Sistema Bancario y cuyo Destino es Financiar el Consumo, la Vivienda u otros Bienes)
2	649999	Servicios de Financiación y Actividades Financieras N.C.P. (Incluye Actividades de Inversión en Acciones, Títulos, la Actividad de Corredores de Bolsa, Securitización, Mutuales Financieras, etc.) (No Incluye Actividades Financieras Relacionadas con el Otorgamiento de Créditos)

Total de Cooperativas.	Actividades	Descripción
3	651110	Servicios de Seguros de Salud (Incluye Medicina Prepaga y Mutuales de Salud))
1	661999	Servicios Auxiliares a la Intermediación Financiera N.C.P. (Incluye Asesoría Financiera)
2	662020	Servicios de Productores y Asesores de Seguros
1	663000	Servicios de Gestión de Fondos a Cambio de una Retribución o por Contrato
12	681098	Servicios Inmobiliarios Realizados por Cuenta Propia, con Bienes Urbanos Propios o Arrendados N.C.P.
6	681099	Servicios Inmobiliarios Realizados por Cuenta Propia, con Bienes Rurales Propios o Arrendados N.C.P.
1	692000	Servicios de Contabilidad, Auditoría y Asesoría Fiscal
1	750000	Servicios Veterinarios
3	771190	Alquiler de Vehículos Automotores N.C.P., sin Conductor ni Operarios (Incluye: Camiones, Remolques, Etc.)
5	771290	Alquiler de Equipo de Transporte N.C.P. sin Conductor ni Operarios (Incluye: Equipo Ferroviario, Motocicletas)
1	773010	Alquiler de Maquinaria y Equipo Agropecuario y Forestal, sin Operarios
4	773090	Alquiler de Maquinaria y Equipo N.C.P., sin Personal
1	791100	Servicios Minoristas de Agencias de Viajes
1	812010	Servicios de Limpieza General de Edificios
1	821100	Servicios Combinados de Gestión Administrativa de Oficinas
8	829900	Servicios Empresariales N.C.P.
1	949930	Servicios de Cooperativas cuando realizan Varias Actividades
1	960990	Servicios Personales N.C.P. (Incluye Actividades de Astrología y Espiritismo, las Realizadas con Fines Sociales como Agencias Matrimoniales, de Investigaciones Genealógicas, de Contratación de Acompañantes, la Actividad de Lustrabotas, Acomodadores de Autos, etc.)

REFERENTES DEL ESTUDIO

Durante la realización de este estudio se tomó contacto con muchas personas de las cooperativas y de otras instituciones relacionadas que colaboraron. La misma se tuvo de múltiples maneras, según los roles de cada uno, ya sea facilitando material, documentación, respondiendo encuestas, transmitiendo su experiencia, aclarando consultas, y otras. Si bien el análisis se centró en las cooperativas tamberas Vigentes en INAES y Activas en AFIP, también se contactó a personas que pertenecían a cooperativas suspendidas por INAES, otras que habían cambiado su estatuto dejando de ser Tamberas, incluyendo algunas que habían pertenecido a cooperativas cuya autorización había sido retirada por INAES. También se realizaron entrevistas telefónicas y consultas a diferentes referentes de todo el país.

A todos agradecemos su colaboración.

Almada Néstor, Cooperativa Limitada de Tamberos "La Primera" de Arrufó.

Andrada Aldo, "Ítalo Argentina" Sociedad Cooperativa Agrícola Tampera Ltda.

Alonso Rodrigo, Cooperativa de Tamberos "Nueva Generación" Ltda. de San Guillermo.

Altina Heraldo, Cooperativa de Provisión de Servicios Para Productores Rurales "La Tercera" Ltda. (ex Tampera) de Marull.

Amantegui Adriana, Cooperativa Tampera "30 de Agosto" Ltda.

Ambrogioni Nicolás, Cooperativa Tampera "Las Cuatro Esquinas" de Villa María Ltda.

Appendino Edgardo, Comisión de Lechería de CONINAGRO.

Arnes Silvia, Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda.

Arocena Bernardo, Cooperativa Tampera de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR).

Audisio Carolina, Cooperativa de Tamberos "Dos Hermanos" Ltda.

Ayala Gabriela, Cooperativa Agricultores Unidos de Balnearia Ltda.

Bailone César, CPN, Cooperativa Tampera "9 de Octubre" de María Juana.

Baranovsky Iván, "Lácteos de la Colonia" Cooperativa de Trabajo Ltda.

Baroni Luciano, CPN, Servicio de Auditorías Cooperativas.

Barraco Analía, "Tamberos Unidos" de Charlone Cooperativa

Tambera Ltda.

Beltramino Edgardo, Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda.

Benso Domingo, Cooperativa Agropecuaria de Productores y Consumidores Ltda. (CAPYC).

Bernabeu Andrés, Cooperativa de Tamberos Ceres Ltda.

Bertorello Daniela, Cooperativa de Tamberos "La Nueva del Oeste" Ltda.

Bordese Gerardo, Cooperativa de Tamberos Ucacha Ltda.

Bornia Mariel, Cooperativa de Tamberos "Dos Hermanas" de Serrano

Breggi Gerardo, Cooperativa de Tamberos Sunchales.

Bront Edelmiro, Cooperativa Tambera "Central Unida" Ltda. de San Guillermo.

Buffa Raúl, "La Moldense" Cooperativa Tambera Ltda.

Cabral Facundo, Cooperativa Ltda. de Tamberos Colonia Palacios.

Caldera Mario CP, Cooperativa de Tamberos "Beiro" Ltda. y Cooperativa de Tamberos Morteros Ltda.

Calvari Eduardo, Cooperativa Tambera Agrícola Ganadera "La Danesa" de Adelia Maria Ltda.

Camargo Antonio, Cooperativa Agropecuaria, Tambera y Forestal Esperanza Km 7, Misiones.

Campos Carlés Silvina, Asesora Económica CONINAGRO.

Canavesio Carlos, Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda.

Canello Oscar Francisco, Cooperativa de Tamberos Ltda. Colonia Vila.

Cappellini Marcelo, Cooperativa "Tamberos Unidos" de Selva.

Cardarelli Darío. Cooperativa Tambera "Charles Gide" Ltda.

Cassol Juan Marcelo, Cooperativa de Tamberos "Las Cuatro Esquinas" de Santa Rosa de Río Primero.

Castagno Norma, Cooperativa Tambera "El Fortín" Ltda.

Castro Rocío Soledad, Cooperativa de Trabajo "Nuevo Amanecer".

Catalín Rubén, Cooperativa Entrerriana de Productores Agropecuarias Lecheros (CEPAL).

Cicchetti Edgar, Cooperativa de Trabajo Láctea Casalegno Ltda.

Copelo Marcos, Tamberos de Rivadavia Cooperativa Ltda.

Costamagna Carina CP, Cooperativa de Tamberos Unidos Arroyito.

Cravero Claudia, Cooperativa de Tamberos "San Isidro" Ltda.

Dadorno Ernis, Cooperativa Tambera "El Fortín" Ltda.

Daniele Fabián, Cooperativa Limitada de Tamberos “Colonia Frías”, de Tacural.

Dasiluz Fernando. Cooperativa Alto Uruguay de Electricidad y Servicios Limitada (CAUL).

Da Silva Cristina, Cooperativa Agropecuaria, Tampera y Forestal Esperanza Km 7, Misiones.

De la Peña Javier, Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT).

De los Ríos Alberto, Cooperativa Tampera “Costa de Vargas”, San Juan.

Depetris Gabriela CP, Cooperativa de Tamberos Ltda. “La Flor”, de Colonia Milessi,

Derico Martín, Cooperativa de Tamberos, Agrícola Ganadera “La Industrial Argentina” Ltda., de Centeno.

Druetta Joaquín, Cooperativa Tampera “La Morterense” Ltda.

Emmert Fernando, Cooperativa Ltda. de Tamberos “El Molino”.

Escalada Enrique, Cooperativa Agropecuaria “La Criollita” de Garza, Santiago del Estero.

Eschoyez Carlos, ex integrante Dpto. Asistencia a Cooperativas de SanCor CUL.

Falco Javier CPN, “Lácteos Crispi” Cooperativa Tampera.

Fasours Alejandro, Coop Tampera, Agrícola Ganadera “La Industrial Argentina” de Centeno.

Felippa Ercole, Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda.

Fernández José Luis, Cooperativa “Tamberos del Sur” Ltda., Roldán.

Fonseca Ileana, Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda.

Galarzino Rosana CP, Estudio Contable en Brinkmann.

Gallaberna Román, Cooperativa Ltda. de Tamberos “San Bernardo”.

Gallardo Emilio, Cooperativa de Trabajo Blaquier Ltda.

Gallo Edgardo, Cooperativa Tampera “del Oeste Santafesino” y “Cruz del Sur”.

Gallo Pablo, Cooperativa Agropecuaria, Tampera y de Servicios Agrícolas de “9 de Octubre” de María Juana.

Gauchat Carlos, Cooperativa Agropecuaria la Bonita Ltda. (ex Tampera “La Bonita”)

Gavotto Natacha, Cooperativa Tamberos Unidos de Porteña Ltda.

Genre Bert Misael, Cooperativa Entrerriana de Productores Agrarios del Departamento La Paz Ltda. (CEPAL).

Gerlero Virginia, CPN, Cooperativa Ltda. de Tamberos “La Aurelia”.

Ghersi Hernán, Sociedad Cooperativa de Tamberos Huanchilla Ltda.
Gioino Fernando, ex presidente SanCor y CONINAGRO.
Giovannini Felipe, “La Moldense” Cooperativa Tambera Ltda.
Giovenale Juan Carlos, Cooperativa “Tamberos Unidos” Selva Ltda.
Giovenale, Gabriela, Cooperativa “Tamberos Unidos” Selva Ltda.
Golé Javier, Productores Tamberos Unidos “Ruta Ocho” Soc. Coop.
Ltda.
González Pablo, Cooperativa Tambera “Las Cañitas” Ltda.
Gorli Maximiliano, Cooperativa Tambera Agropecuaria “Sol
Naciente” Ltda.
Graffione René, Cooperativa Ltda. de Tamberos “La Humbertina”.
Gregoret Ariel, Sociedad Cooperativa Cremera de La Penca Ltda.
Grosso Silvio, Cooperativa Tambera “Unión Villa Ana”.
Gutiérrez Marcelo, Cooperativa Tambera de Gualaguaychú Ltda.
Hasselein Darío, Cooperativa de Trabajo Agroindustrial Tambera y
Granjera Aurora Ltda., Misiones.
Herrero Sergio, Cooperativa de Tamberos Unidos Ltda., Larroude.
Kalbermatten Claudia, Cooperativa Tambera “La Unión Regional” de
Hersilia.
Kindebaluc Daniel, Comisión de Lechería CONINAGRO por Entre
Ríos.
Lamberto Franco, Cooperativa Tambera Ltda. “Unión Villa Ana”.
López Roberto, Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda.
(COTAR).
Lorenzatti Danny, Cooperativa Agrícola Tambera de James Craik
Ltda. y Federación de Cooperativas Lácteas (FECOLAC).
Maldonado Luis, Cooperativa Agropecuaria “La Criollita” de Garza,
Santiago del Estero.
Manzi Fabián, Cooperativa Ltda. de Tamberos “Las Dos Provincias”.
Márquez Antonio, Cooperativa Tambera “La Rural” Ltda.
Marquez Emiliano, Cooperativa Tambera “La Rural” Ltda.
Martínez Graciela, Cooperativa de Tamberos “La Estrella” Ltda.
Melano Mariano, CP, Cooperativa de Tamberos “La Mascota” Ltda.
Mina Gabriel, Cooperativa Ltda. de Tamberos “Las Dos Provincias”.
Monier Adriana, CP, Cooperativa Agropecuaria y Tambera “El
Triunfo” Ltda., de San Cristóbal.
Miretti Mariano, CP, Cooperativa de Tamberos La Tordilla Ltda.
Molardo Cristian, Cooperativa de Tamberos “Dos Hermanos” Ltda.

Montecchiarini Rogelio, Cooperativa "Tamberos del Sur" Ltda., Roldán.

Motto José, Cooperativa Tampera "9 de Octubre" Ltda.

Musso Daniel, Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda.

Negro Luis, Cooperativa Tampera "Las Cañitas" Ltda.

Nicola Andrea, Cooperativa de Tamberos "La Unión" de Brinkmann.

Nicola Javier, Cooperativa Tampera Ltda. "Unión Villa Ana".

Nicola Silvia, Cooperativa Tamberos de Seeber Ltda.

Olmedo Vergara Luis, Cooperativa de Tamberos de Catamarca Ltda. (COTALI).

Origlia Adriana, CP, Cooperativa de Tamberos Ltda. Colonia Vila.

Oviedo Jorge, Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral.

Paira Oscar, Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativistas Zona SanCor.

Pelossi Leonardo, Cooperativa Ltda. de Tamberos "Carlos María Rivero Haedo".

Peretti Luciana, CPN, Cooperativa Tampera de Elisa Ltda.

Peretti Gustavo, Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda. (COSALTA)

Perona Josefina, Cooperativa de Tamberos, Agrícola Ganadera "La Industrial Argentina" de Centeno.

Peters José, Cooperativa Agropecuaria "Las Mercedes", Misiones.

Picatto Mario, CP, Cooperativa de Tamberos "San Fidel", Ramona.

Piovano Darío, Cooperativa Tampera "La Argentina" Ltda., San Antonio.

Pomba Hernán, CP, Cooperativa de Tamberos "La Unión" de Brinkmann

Protti Marcelo, Cooperativa de Tamberos "La América" de Suardi,

Puerta Omar, Cooperativa Ltda. de Tamberos "El Molino".

Ormaño María Rosa, Cooperativa de Tamberos La Tordilla Ltda.

Raggio Zelmira, Cooperativa de Productores de Tambo, Granja y Consumo de Castelli Ltda.

Renaudo Juan Mateo, Cooperativa Tamberas "Dos Hermanas" de Serrano Ltda.

Respide Julio César, Cooperativa de Trabajo "El Algarrobal" Ltda.

Rivero Victoria, Cooperativa de Tamberos "El Trabajo" Ltda.

Ruffinatti Alberto, Cooperativa de Trabajo Lácteo "Las Varas".

Rodas Pablo, Cooperativa de Tamberos "El Alba" Ltda.

Sabo Adrián, "La Emancipación", Sociedad Cooperativa Mixta de Consumo, Provisión Transformación y Venta Ltda.

Sacchi Romina, Sociedad Cooperativa de Tamberos Pascanas.

Salusso Adriana, "La Emancipación", Soc. Coop. Mixta de Consumo, Provisión Transformación y Venta Ltda.

Sanchez Alberto, SanCor CUL.

Schatzle Patricia, Cooperativa de Tamberos "Zona Rafaela" Ltda.

Schive Sandra, Cooperativa Agropecuaria "Las Mercedes", Misiones.

Segura Alejandra, Cooperativa de Tamberos de Balnearia Ltda.

Sandrone Walter, Cooperativa de Tamberos "Valtelina" Ltda., Porteña.

Sobrero Oscar Cooperativa de Tamberos Ltda. "La Selecta", La Paqueta.

Sola Juan Andrés, Cooperativa Ltda. de Tamberos "Colonia Frías", Tacural.

Sposetti Marisa, Cooperativa de Tamberos La Tordilla Ltda.

Sudano Damián, Cooperativa de Tamberos "La Nueva del Oeste" Ltda.

Tesio Liliana, Cooperativa Ltda. de Tamberos "Las Dos Provincias"

Tesio Nancy, Cooperativa Tampera "La Pulcra" de Sacanta.

Theiler Simón, CP, Cooperativa "Nueva Generación" de San Guillermo

Tonus Juan, Cooperativa de Tamberos "El Alba" Ltda.

Toranza Fabio, Cooperativa Hortícola Granjera, de Industrialización, Transformación y Comercialización Granjera "Germinar" Ltda.

Torletti Anabel, Estudio Caldera Cooperativa de Tamberos "Beiro" Ltda. y Cooperativa de Tamberos "Morteros" Ltda.

Trossero Rosana, Cooperativa de Tamberos "La Primera" de Marull.

Tuninetti Alberto, Cooperativa de Tamberos "El Chipión" Ltda.

Ubize Juan José, Tamberos de Rivadavia Cooperativa Ltda.

Valle Carlos, Cooperativa de Tamberos Unidos de Arroyito Ltda.

Verino Javier, Cooperativa Agropecuaria y de Servicios Agrícolas y Tampera Sastre Ortiz Ltda.

Vignolo Gustavo, Cooperativa de Tamberos Unidos de Porteña.

Warnke Mónica, Cooperativa Ltda. de Tamberos de Colonia Raquel.

Yost Rubén, Cooperativa Agropecuaria "La Unión" de Ambrosetti Ltda.

Yuan Gabriel, Cooperativa Tampera Colonia Marina.

Zaffetti Hugo, Cooperativa de Tamberos "Zona Rafaela" Ltda.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Ayudarte Francisco, AER Trancas, INTA Tucumán.
Chagra Dip Patricia. Ing. Zoot. INTA AER Cerrillos, Salta.
Cornelius Eliseo. OIT Santa Rita, INTA Misiones.
Dorr Gilberto, INTA San Vicente, Misiones
Ferrari Claudio, INTA San Vicente, Misiones.
Gramaglia César, INTA Villa Dolores, Córdoba.
Leguiza Daniel, Referente Caprinos, INTA AER Cerrillos, Salta.
Martínez Guillermo Rubén, AER Trancas, INTA Tucumán
Navarro Jorge, Ing. Agr. INTA AER Cerrillos, Salta
Rodríguez Rubén, INTA AER Cruz del Eje.

Organismos Gubernamentales

Amalfi José María, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).
Amantini Alejandra, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).
Balderrama Fabiana, Dirección de Cooperativas de Catamarca, sección Mutuales.
Ballario Cenci Sergio, Dirección de Cooperativas y Mutuales de Santa Fe.
Bastias Julio, Área Proyectos, Dirección de Cooperativas de San Juan.
Benetti Pablo, (ex) Técnico Secretaría Agricultura Familiar, Entre Ríos.
Cecchi José. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (MAGYP). Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA).
Etcheverry Ricardo, Instituto de Cooperativas y Mutuales de Entre Ríos (ICYMER).
Flores Ramón, Fiscalización, Instituto Provincia de Acción Cooperativa y Mutual de Santiago del Estero.
Giner José, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).
Lauritto Rodolfo, Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación.
Lépez Analía, Dirección de Cooperativas San Juan.
Lirio Sandra, Dirección de Cooperativas de San Juan
Otero Pablo, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

RESUMEN EJECUTIVO

1. Este estudio tuvo por objetivo ampliar el conocimiento de la situación del cooperativismo lechero argentino, y detectar algunos de los factores limitantes y prioritarios para su desarrollo futuro.
2. Debido a los profundos cambios que se suscitaron en el sector desde el comienzo del milenio, las cooperativas incluidas en el análisis fueron: a) aquéllas denominadas “tamberas”, de “productores lecheros” o términos similares; b) cooperativas de productores que comercializaban o industrializaban leche bovina, inscriptas en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroalimentaria (RUCA), cualquiera fuera su nombre, activas en 2018; c) las anteriores que estuvieran vigentes (y suspendidas) en el Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo (INAES) y con constancia de CUIT activo en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) a diciembre de 2018. En adelante se las mencionará como cooperativas tamberas.
3. Metodológicamente, se realizó un censo para determinar las entidades que cumplieran con los tres requisitos anteriores; se las contactó, y se pidieron memorias y balances del último ejercicio, que inicialmente fue 2017 y luego 2018. En función de las respuestas, se trabajó con una muestra de 65 entidades, con entrevistas sobre la base de una encuesta semiestructurada.
4. El período de tres años inmediatos anteriores a esta fecha ha sido muy particular debido a problemas climáticos que afectaron adversamente la producción lechera de las principales cuencas del país. En 2016 y 2017 intensas lluvias provocaron anegamientos e inundaciones causantes de una fuerte caída en la producción de leche cruda. En 2018 se produjo una acentuada sequía en el período estival, afectando nuevamente la recuperación esperada. Entre 2016 y 2017 se produjo el cierre del 5% de los tambos del país, la mayoría de menos de 2000 litros, y del 5,3% para 2018. Este contexto tuvo un fuerte impacto sobre las cooperativas tamberas, que debieron asistir a sus asociados.
5. El surgimiento de las cooperativas tamberas relevadas data de la década del '30, distinguiéndose entre las cooperativas independientes y aquéllas que conformaron el sistema federado de SanCor, que fueron mayoría en la zona pampeana. Las cooperativas independientes se integraron con la industrialización, con diferentes

evoluciones: algunas creciendo hasta tener relevantes participaciones del mercado de productos lácteos, y otras permaneciendo muy pequeñas. Las cooperativas federadas cambiaron su estructura y relaciones cuando SanCor se transformó en cooperativa de primer grado mixta, asociando directamente a los productores y a las cooperativas.

6. Muchas de las cooperativas independientes industriales que habían alcanzado mayor dimensión dejaron la actividad, algunas manteniéndose como cooperativa con otras funciones, y otras liquidándose; esta evolución también ha alcanzado a varias de las más pequeñas en la última década. En la transformación de SanCor a cooperativa primaria, con unas pocas excepciones, sus asociadas dejaron de estar involucradas en la intermediación de leche, volcándose a otras funciones. Con la crisis de 2017, muchas cooperativas dejaron la asociación o fueron expulsadas por no entregar la totalidad de la producción, con una dispersión relevante en el sistema.
7. Del censo se detectaron 90 cooperativas de productores que cumplieron con los requisitos establecidos, conceptualizándose las como tambeiras; localizadas en 10 provincias, con iguales proporciones en Santa Fe y en Córdoba (el 38% cada una); y 11 cooperativas suspendidas por INAES pero activas en AFIP. De las 90 vigentes y activas, 86 fueron tambeiras establecidas y 4 de reciente incorporación a la actividad láctea en la Nueva Cuenca Lechera de la Provincia de Misiones.
8. El 66% de las cooperativas vigentes y activas habían sido creadas antes de 1960. Las más antiguas fueron registradas en el organismo nacional en 1930, y la mayoría de las existentes que integraron el sistema SanCor, han sido resultado de fusiones entre vecinas de las zonas.
9. El 91% de las cooperativas relevadas tenían menos de 100 asociados; dentro de este grupo, el 36 % menos de 20 y el 41% entre 20 y 40 asociados, ambos sumando un 77% de cooperativas; solamente el 2% de las tambeiras tenían más de 300 asociados.
10. Las 65 cooperativas de la muestra (76% de la población si no se incluyen las nuevas de Misiones) tuvieron un total de 4.207 empleados permanentes. El 89% de ellas tenían un promedio inferior a los 50 empleados, y dentro de este grupo, más de la mitad (53%) menos de 10. Solamente el 6% del total superaba los 150 empleados. A estas cifras se deben sumar profesionales contratados y empleados eventuales estacionales.

11. La facturación total de las cooperativas de la muestra alcanzó \$ 22.258 millones (de pesos de diciembre de 2018). Por localización provincial el 71% correspondió a Santa Fe, por la ubicación de SanCor en Sunchales y el 17% a Córdoba. Sin SanCor, el conjunto de cooperativas tamberas santafesinas tenían una facturación mayoritaria con casi la mitad sectorial (48%), seguida por Córdoba con el 31%, ambas reuniendo el 79% del total.
12. La distribución de los ingresos ha sido muy disímil, con algo más de un tercio de las cooperativas (34%) con una facturación menor a los 20 millones anuales, y la misma proporción (34%) mayor a 100 millones de pesos. En el grupo de menores ingresos (hasta veinte millones), el 41% facturó menos de 5 millones, mientras que en el de mayores ingresos (superior a los cien millones), el 73% facturó entre cien y quinientos millones, con un 9% superando los dos mil millones anuales.
13. La cantidad de actividades desarrolladas ha sido muy numerosa; según las constancias de CUIT de AFIP, las 90 cooperativas tenían registradas 130 actividades de las más diversas. De acuerdo a las secciones presentadas en los estados contables se pudo sistematizar un total de 12 grupos, algunos reuniendo actividades bastante heterogéneas. De ellos, la mayor facturación correspondió a la industria, con el 61% de los ingresos sectoriales; sin ese grupo, la mayor importancia la tuvieron los ingresos por insumos y por la comercialización de otros productos, con un 20% cada una; seguido por comercialización de leche cruda y servicios de maquinaria agrícola.
14. El mayor número de cooperativas (65%) reportó ingresos por los servicios de maquinaria agrícola y de ventas de insumos. Un 54% por servicios de transporte, un 51% relacionados con la comercialización de leche cruda, 40% con Servicios Varios y Alquileres, 31% Consumo y otros.
15. Además de la diversificación, otra de las características encontradas en la muestra fue la existencia de servicios de financiamiento tales como: servicio de pago por cuenta de asociados, facilidades de pago en los servicios prestados, anticipos y préstamos varios, así como gestiones y acuerdos con entidades diversas para facilitar o conseguir financiamientos específicos.
16. El análisis por grupos de actividades detectó que 33 cooperativas tamberas relevadas (46%) incluían ingresos relacionados con la comercialización de leche cruda (Grupo1), con un ingreso de 1.068

millones de pesos, lo que representaba el 4,8% del total sectorial, y el 26% de las de ese grupo.

17. La distribución fue muy desigual, con el 85% de las cooperativas recibiendo menos de 20 millones de pesos por año por ese concepto, mientras que el 15% restante superó los 80 millones.
18. No obstante, las modalidades de intervención fueron muy diferentes. Solamente 8 cooperativas actuaban como agentes de comercialización en la modalidad de *pool* de leche cruda, y una adicional con la modalidad de consignataria, según el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroalimentaria (RUCA) 2018. Las restantes 24 cooperativas participaban en mayor o menor grado en la búsqueda o negociación con el comprador, o recibían algún tipo de aportes como “compensación por gestión”, “servicios cooperativos”, “costo administrativo”, o conceptos similares, en esencia para el mantenimiento de la cooperativa.
19. Esto explicaba, en parte, la diferencia en los ingresos por este concepto, ya que mientras que el 21% de las cooperativas incluía menos de 10.000 pesos anuales por asociado, un 15% reportaba más de un millón de pesos.
20. Dentro del grupo de cooperativas que en 2018 industrializaban leche encontramos: a) cooperativas lecheras tradicionales, formadas por productores que buscaron agregar valor agregado a su producción tanto en la región pampeana como extra-pampeana; y b) cooperativas de trabajo, que se han incorporado en las dos últimas décadas, las que se comentarán en una sección posterior.
21. En el primer grupo se encontraron 17 cooperativas industrializadoras de leche vacuna, que elaboraron un total de 778 millones de litros en 2018, representando el 7% sobre la producción total del país de 10.527 millones de litros.
22. Por tamaño, siete cooperativas elaboraban menos de 10 mil litros diarios, cinco entre 10 y 50 mil, dos entre 50 y 150 mil y tres elaboraban más de 150 mil litros diarios. Sin embargo, casi todas tenían mayor capacidad productiva, reducida fundamentalmente por la caída de la producción por eventos climáticos entre 2016 y 2018. Con localización en 9 provincias, la mayor proporción de las industrializadoras se daba en Córdoba con el 35% de las entidades, seguida por Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa, cada una con 12%. Salta, Formosa y San Juan tenían una sola registrada en cada una.
23. El relevamiento incluyó a todas las cooperativas de más de 50.000 litros diarios y a cuatro de menos de 50.000 litros, con una

facturación de \$ 13.499,7 millones por ventas domésticas de productos y 1.324,6 millones como ingresos derivados de las exportaciones lácteas y reintegros. Ello representó el 61% de la facturación sectorial por todo concepto, y el 90% de los ingresos de ese grupo industrializador.

24. Adicionalmente, se encontró un grupo de cooperativas de reciente creación o de reciente incorporación a la actividad elaboradora láctea en pequeña escala en la provincia de Misiones, participantes y beneficiarias de programas gubernamentales de promoción de una cuenca lechera propia. Cuatro cooperativas de productores se encontraban vigentes y activas en la industrialización de lácteos en 2018; y una de trabajo activa que obtuvo matrícula nacional en 2019.
25. Se detectaron también un total de 14 cooperativas de trabajo elaboradoras de diferentes productos lácteos, vigentes y activas en 2018, en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba; dos suspendidas pero activas, y una en trámite de obtención de matrícula. En su mayor parte, fueron resultado de la recuperación por ex empleados, de empresas, privadas o cooperativas, que habían cerrado.
26. Un total de treinta y cinco (35) cooperativas (54% de la muestra) incluyeron una sección Transporte de leche cruda, suero o productos terminados, teniéndola solamente dos (2) de ellas como principal fuente de ingresos. La mayoría estaban o habían estado asociadas a SanCor. El monto total ingresado por las secciones de Transporte de todas las cooperativas ascendió a \$ 341,6 millones de pesos, un 1,5% de la facturación total sectorial y un 5% si se excluyera la parte industrial. Dentro del mismo grupo, el porcentaje facturado por Transporte sobre el total fue del 11%.
27. El 94% de las cooperativas con este servicio se localizaron en Córdoba y Santa Fe, las que representaron el 95% de todos los ingresos generados por este concepto. Las modalidades adoptadas para el servicio fueron varias, pasando desde la cooperativa como propietaria de todo el equipamiento y empleando al chofer, a cooperativas que tercerizaban todo el servicio. En una situación intermedia, más difundida, se encontraron arreglos como el de la cooperativa contratando el servicio de la tracción y aportando parte del equipamiento.
28. Un total de 42 cooperativas en la muestra (65%) reportaron secciones de servicios de maquinaria agrícola. Para el 57% de ellas representó el mayor ingreso. El 93% de las cooperativas con estas

secciones se localizaron en Santa Fe y Córdoba, sin que se haya encontrado la modalidad en provincias extra pampeanas.

29. Los ingresos percibidos por servicios de maquinaria agrícola de las cooperativas tamberas ascendieron a \$781 millones, correspondiendo al 3,5% del total sectorial, y sin la parte industrial, esa participación ascendería al 11%. Dentro del mismo Grupo, esta actividad le representó el 23% sobre el total facturado del mismo.
30. Los tipos de servicios se agruparon en 11 categorías para: 1) el acondicionamiento de terrenos, entradas y caminos; 2) preparación de terrenos e implantación de cultivos; 3) aplicación de productos de protección vegetal y fertilización líquida; 4) aplicación de fertilizantes sólidos; 5) limpieza de praderas y cortes para confección de reservas; 6) confección de reservas en seco; 7) confección de reservas húmedas; 8) cosecha de granos secos y húmedos; 9) acondicionamiento de reservas para dieta alimentaria en pequeña escala; 10) limpieza de lagunas, reservorios o fosas y aplicación de desechos orgánicos; 11) alquiler de herramientas y equipos complementarios.
31. El tipo de servicio más difundido (86% de las cooperativas tamberas) fue el de picado de forraje/embolsado de pasturas, seguido por servicio de pulverizadora (45%), implementos para molienda (38%), labores de implantación, y limpieza de pradera (36% cada uno), confección de reservas en seco y estiercolera (29% cada uno). El servicio menos difundido pareciera haber sido el de alquiler de herramientas varias, ya que solo el 5% de las cooperativas lo reportaba.
32. La cantidad de esos grupos de servicios en cada cooperativa fue muy variable: el 29% ofrecía un solo tipo, el 41% entre 2 y 4 tipos, el 20% 5 y 6 tipos y el 12% entre 7 y 8 de esos grupos. La forma de pago de estos servicios también variaba, pero se encontraron bonificaciones para asociados y facilidad de pago en cuotas, que podían ser en algunas de ellas, descontadas del cobro mensual de la producción.
33. Otra actividad encontrada en el 65% de las cooperativas tamberas fue la provisión de insumos, siendo para el 19% de ellas la sección que aportaba el mayor ingreso. El monto total facturado por insumos ascendió a \$ 1.504 millones, un 7% de la facturación de todo el sector tambero, que ascendería a 20% sin la parte industrial. Dentro de los ingresos de este grupo, la provisión de insumos representó el 14% de sus ingresos.

34. Por tamaño, el 67% de las cooperativas tuvieron un ingreso seccional menor a 20 millones de pesos anuales, y dentro de éste más de la mitad (41%) por debajo de los 6 millones anuales. En el otro extremo, un 12% superó los 80 millones.
35. El tipo de insumos fue muy amplio, agrupándose en: 1) Venta de semillas; 2) de Agroquímicos; 3) Fertilizantes; 4) Elementos para la conservación de forrajes; 5) Medicinas veterinarias; 6) Materiales para tambo; 7) Materiales y equipos para electrificación; 8) Ferretería; 9) Indumentaria: básicas para el trabajo; 10) Productos de limpieza e higiene para las instalaciones de ordeño y equipos; 11) Motores y generadores; 12) Alimentos para mascotas; Venta de alimento balanceado para perros y gatos de reconocidas marcas en el mercado; 13) Alimentos para la nutrición animal; 14) Otros elementos, como materiales de corralón.
36. Los insumos más difundidos en el mayor número de cooperativas (79%) fueron productos de limpieza, indumentaria para la actividad e insumos para la conservación de forraje. Le siguieron materiales para el tambo (en el 74% de las cooperativas), semillas en el 71% de ellas y agroquímicos (62%).
37. Como grupo de actividades, 13 cooperativas realizaron la elaboración de alimentos para la nutrición animal. El total de ingresos generado fue de 721 millones de pesos, el 3% del total de cooperativas tamberas, y el 21% sobre el propio grupo. Las modalidades encontradas fueron: a) molienda de granos/rollos comprados o aportados por los asociados; b) elaboración de alimentos balanceados; c) producción de expellers/pellets mediante la instalación de extrusoras.
38. El 26% de las cooperativas que proveían insumos habían incluido la provisión de combustibles y lubricantes, con el 8% de las cooperativas con expendio de combustible al público en general con estaciones de servicio. El total de ingresos generados por esa sección ha sido de \$382,8 millones, un 1,7% de la facturación total sectorial y el 8% de las que cuentan con este servicio.
39. El 31% de las cooperativas tamberas reportaron mantener un mini-despacho/ autoservicio/ supermercado, siendo en cinco casos la que generaba la mayor facturación seccional. El mayor porcentaje de cooperativas con esta sección se localizaba en las provincias de Santa Fe (40%) y Córdoba (35%).
40. La facturación total por la sección Consumo ascendió a \$ 325,4 millones, lo que representó el 1,5% del total sectorial, 4% sin la parte industrial. A su vez, el 3,4% de sus ingresos dentro del mismo

grupo. Más de la mitad (55%) de las cooperativas con sección consumo tuvieron una facturación por esta actividad menor a los 10 millones de pesos, mientras que para un 15% fue superior a los 50 millones.

41. Algunas de las cooperativas que comercializaban o industrializaban leche no han tenido o tienen la misma como actividad principal, sino que eran muy fuertes en otras. La comercialización de otros productos como cereales y oleaginosas, hacienda, otros productos, tuvo una facturación de \$1.504,6 millones, un 6,8% del total sectorial, lo que ascendía al 20% sin la industria láctea. Dentro del mismo grupo, esta comercialización representó el 36% de sus ingresos, por lejos la más importante.
42. Otra de las actividades encontradas fue la de Producciones Propias en el 26% de las cooperativas tamberas, con una variedad de emprendimientos, como explotaciones tamberas, crianza de terneros, engorde a corral, hotelería, recría de vaquillonas, criadero de cerdos, cultivos en arriendo, *land farming*, venta de hormigón preparado.
43. El ingreso total por estos conceptos ascendió a \$ 385,7 millones, lo que representó el 2% del total sectorial, y el 5% si no se incluyera la industria. Dentro del mismo, esta actividad representó el 5% de sus ingresos totales.
44. Un total de 26 cooperativas (40% de las relevadas) tuvo ingresos por Otros Servicios y Alquileres (G9). El total facturado por este concepto ascendió a \$421 millones, 2% del sector y 6% si no se incluyera la parte industrial. Dentro del mismo grupo representó el 3%.
45. La provisión de otros servicios incluyó servicios para la Producción Lechera y Servicios Adicionales para la Actividad Productiva y Familiar. En los primeros se encontraron Chequeo de equipos de ordeño, Control lechero, Inseminación artificial, Servicio de balanza pública, Servicio de delegación de SENASA, asesoramiento técnico, asistencia financiera. En el segundo Agente de seguros, Cobertura médica, Telefonía celular, Servicio de turismo, Servicios de traslado por ambulancia, Apoyo administrativo a asociados para trámites.
46. Los ingresos por alquileres provinieron de: a) por alquileres de activos propios muebles; b) por alquiler de inmuebles.
47. Complementariamente a las actividades citadas previamente, las cooperativas tamberas han venido haciendo contribuciones dentro del mismo sistema, tales como servicios educativos y de

capacitación. Otras como servicios a la comunidad, incluyendo aportes a instituciones del medio, aportes a otras cooperativas y aportes para el mantenimiento de caminos. En las relaciones institucionales y representatividad sectorial se citaron algunas con el sistema cooperativo y otros del sector privado, así como organismos gubernamentales.

48. En el balance sectorial de las cooperativas tamberas se detectaron tres cooperativas con patrimonio neto negativo, que requirieron basar el análisis separando ese grupo (G3) del otro de 62 cooperativas con patrimonio neto positivo (G62).
49. Los indicadores financieros para el G62 confirmaron la gran diversidad de situaciones encontradas en el sector. Para el conjunto G62 el Índice de Liquidez fue de 1,30 (sin problemas) lo que nos dice que por cada peso de pasivo corriente, el sector tenía \$1,30 para cubrirlo. Sin embargo, englobaba a 7 cooperativas con índice entre 0 y 1; y a 55 cooperativas con indicador mayor a 1. Para el G3 el indicador fue de 0,29 (con problemas). El Indicador de Capital de Trabajo tuvo la misma distribución que el anterior.
50. El Indicador de Endeudamiento fue de 1,44 para el G62, lo que muestra que en el sector, el 44% de los activos fueron financiados por terceros ajenos a las cooperativas (bancos, financieras, proveedores, estado) por encima de los aportes de los asociados y los excedentes acumulados, siendo estos últimos dos libres de todo compromiso; y negativo para el G3. El Indicador Deuda Corto Plazo-Deuda Total fue de 0,81 para el G62, ello significa que por cada peso de deuda total, 81 centavos vencían en el corto plazo; el 73% de las cooperativas tenían valores de entre 0,76 y 1. Para el G3 fue de 0,83. El Índice de Solvencia Patrimonial fue de 1,69 para el G62, o sea que por cada peso de obligaciones totales, tenía recursos por valor de \$1,69 para hacerle frente. En el G3 fue de 0,44, con una situación muy diferente. El Indicador de Resultado sobre Patrimonio neto (ROE) fue de 0,10 para el G62, dando cuenta de que por cada peso libre de deuda, el sector generaba 10 centavos de excedentes totales; en cambio, el G3 tuvo pérdidas y patrimonio neto negativo, lo que solo permite deducir para el indicador de 0,64 que, por cada peso de patrimonio negativo, la pérdida era de 64 centavos. El Indicador de Resultado sobre el Activo Total (ROA) fue de 0,04 para el G62, o sea que el sector produjo excedentes de 4 centavos por cada peso destinado a conformar el conjunto de sus recursos y de -0,84 para el G3.
51. En otras regiones del país se ha promocionado en distintos períodos la creación de cooperativas para comercializar e

industrializar leche de cabra. A pesar de los esfuerzos y recursos invertidos, se encontraron en 2018 un total de 5 cooperativas vigentes y activas de este tipo: una de comercialización en San Juan; y cuatro que industrializaban, en La Rioja, San Juan, Tucumán y Salta; con un proyecto avanzado de creación de otra en Misiones.

52. Como limitantes para el desarrollo sectorial de las cooperativas tamberas se encontraron factores externos, propios del movimiento cooperativo y particulares de la propia organización.
53. Entre los limitantes externos se incluyeron: el comportamiento de los precios de la leche al productor; inestabilidad de la tasa de cambio y precios de los insumos; disminución de la cantidad de productores y/o de la producción de leche en su zona por la agriculturización; falta de políticas de apoyo; falta de apoyo crediticio; excesiva carga impositiva; tolerancia de la informalidad; problemas de infraestructura; rigideces por la estructura gremial.
54. Dentro de los propios del sistema cooperativo se encontraron algunos particulares del sistema SanCor, y otros de todas las cooperativas como: forma y efectos de la renovación generacional; falta de participación de los asociados; falta de interés en formar parte del consejo de administración; condiciones de la asociación; carencia de una entidad unificada nacional que aglutine, organice y defienda a las cooperativas tamberas; mala imagen por experiencias fallidas.
55. Dentro de los aspectos particulares de la misma organización: limitantes por cambio de su objetivo principal; limitantes por actividades/productos con oferta local; incorrecta administración en períodos anteriores; funcionamiento del consejo de administración; dificultad de relaciones humanas por dobles roles.
56. Tomando en cuenta esas limitantes la posibilidad de desarrollo futuro pasará por encontrar estrategias y acciones que puedan contrarrestarlas. En relación a los factores externos, será muy difícil encontrar alternativas para disminuir el riesgo, como con los climáticos; para otros requerirá de una mayor organización y capacidad de influencia sectorial. Con respecto al mismo sector cooperativo, la incertidumbre sobre la evolución de SanCor y sus cooperativas asociadas, requerirá replanteos de fondo. Pero otros aspectos como los relacionados con la renovación generacional, el tipo de servicios, la adecuación a las nuevas reglamentaciones ambientales y otros, serán claves. Por último, los desafíos de hacer más eficiente la propia gestión requerirán planteos de la

justificación de la propia existencia en algunos casos, así como de focalización en estrategias determinadas. El liderazgo y la capacidad empresarial de los dirigentes será crítica para su sustentabilidad.

57. Cerrando el trabajo, se incorporaron algunas reflexiones sobre el estudio, sobre cómo se verá el Sector Cooperativo Lechero en el Futuro Cercano, sobre la generación de mayor información sectorial, así como sobre la inquietud y promoción del conocimiento por el propio sector.

SOBRE LOS AUTORES

Edith Depetris Guiguet, doctora (Ph.D.) con especialización en Desarrollo y magíster en Economía Agrícola de la Universidad de Wisconsin-Madison, Estados Unidos. Investigadora y Directora del Instituto de Economía Aplicada Litoral (IECAL) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina. Se desempeña como docente titular de Microeconomía y Organización Industrial en dicha facultad. Sus publicaciones incluyen temas relacionados con el sector lechero y las organizaciones participantes.

Jimena Vicentin Masaro, doctora en Ciencias Económicas, mención Economía, y magíster en Estadística Aplicada de la Universidad de Córdoba (Argentina). Ha sido becaria doctoral y posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina). Integrante del IECAL-FCE-UNL, participa en diferentes proyectos de investigación; además, es docente de Microeconomía Superior en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL.

Ana Laura Chara es Ingeniera Agrónoma, cursando actualmente el Doctorado en Ciencias Económicas, mención Economía, de la Universidad Nacional de Córdoba. Ha sido becaria de la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica y, en la actualidad, posee una beca de finalización del doctorado CONICET. Es docente de Microeconomía en la FCE-UNL e integrante del IECAL-FCE-UNL.

Mariano Coronel es Licenciado en Economía (UNL), finalizando el Doctorado en Economía en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario. Ha sido becario doctoral de la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica y del CONICET. Es integrante del grupo de investigación del IECAL-FCE-UNL y docente de Microeconomía y de Organización Industrial en la misma facultad.

Gustavo Rossini, doctor (Ph.D) en Economía Agrícola de la Universidad de Missouri-Columbia, y magíster de la Universidad de Buenos Aires. Es ingeniero agrónomo, docente de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL y en la Universidad Católica de Santa Fe. Investigador del IECAL; director de proyectos del Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo (CAI+D) de la UNL y autor de numerosas publicaciones, nacionales e internacionales.

Rodrigo García Arancibia cuenta con dos Doctorados: en Economía y en Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina); además, una Maestría en Estadística Aplicada en la

Universidad Nacional de Córdoba. Ha sido becario doctoral y posdoctoral del CONICET y actualmente es investigador adjunto. Autor de varios artículos científicos en el país y en el extranjero; es investigador del IECAL-FCE-UNL y, docente de Organización Industrial y Microeconomía Superior de la misma facultad.

Luciano Russo es Licenciado en Economía, finalizando una Maestría en Comercio Internacional en la Universidad Nacional de Córdoba (UNL). Recientemente becario de CONICET, ha comenzado el Doctorado en Ciencias Económicas, mención Economía (UNC). Docente de Microeconomía en la FCE-UNL y participa como integrante del IECAL-FCE-UNL.

María Luz Casabianca es Contadora Pública Nacional y docente investigadora, profesora titular de Estados Contables I y Estados Contables II de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. Magíster en Contabilidad Internacional por las Universidades de Zaragoza – España y Nacional del Litoral – Argentina y doctoranda en Contabilidad en la Universidad Nacional de Rosario. Dirige y ha dirigido proyectos de investigación y extensión con el financiamiento de la UNL con foco en estudios contables de entidades de la economía social, sector que incluye a las cooperativas tamberas.



