

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE AGRONOMIA
MONTEVIDEO - URUGUAY

PLANIFICACION
DE COOPERATIVAS LECHERAS
EN EL MEDIO RURAL URUGUAYO

POR

HUMBERTO TOMELO y LUCIANO BARREIRO LUACES



PLANIFICACION DE COOPERATIVAS LECHERAS EN EL MEDIO RURAL URUGUAYO

INGS. AGRS. HUMBERTO TOMELO *
y LUCIANO BARREIRO LUACES **

SUMARIO

Preámbulo.
Iniciación de proyectos.
Necesidades de equipamiento.
Constitución legal.
Sistema de cuotas.
Resumen.
Summary.
Bibliografía.

PREAMBULO

En nuestro medio rural comienza a manifestarse creciente interés por la constitución de cooperativas lecheras. Especialmente en las ciudades y centros poblados importantes del interior, se percibe la necesidad, tanto entre los tamberos progresistas como entre las autoridades departamentales, de solucionar los problemas de la producción, comercialización y consumo de leche y sus derivados, a través del sistema cooperativo.

Pero es indudable que este tipo de solución, con ser quizá la más eficiente y práctica, presenta igualmente cierto grado de dificultad.

Surgen, en primer término, problemas relacionados con la adopción del sistema por parte de la generalidad de los productores y subsiguientemente problemas sobre los métodos comerciales, tecnológicos y administrativos más adecuados a adoptar.

* Profesor de Lechería de la Facultad de Agronomía.

** Técnico en Cooperativas del Ministerio de Ganadería y Agricultura.

Todo ello obliga a estudiar cuidadosamente las iniciativas particulares sobre el tema, lo cual supone realizar una planificación que permita, en último término, fundamentar, para cada caso, el consejo técnico más valedero.

Sólo nos proponemos aquí desarrollar diversos conceptos generales de necesaria estimación en esos estudios particulares.

Derivan los mismos de la experiencia y el estudio ya aplicados en anteriores oportunidades, dentro de nuestro ambiente rural.

I

INICIACION DE PROYECTOS

Cuando se propone la posible creación de una cooperativa de este rubro, sus iniciadores generalmente establecen como finalidad principal de la misma la pasteurización de la leche.

El proceso técnico que debe cumplirse para ese objeto, requiere la adquisición de maquinarias e instalaciones costosas. En el momento actual se estima en un millón y medio de pesos, el costo aproximado de instalación de una usina pasteurizadora de modesta capacidad (2.500 lts./hora).*

Es preciso entonces considerar atentamente iniciativas de esta naturaleza que obligan a sus propulsores a buscar financiaciones de costo elevado. Pero aun en el caso de entenderse solucionado ese importante aspecto, conceptuamos que igualmente no es aconsejable propiciar la puesta en marcha de esos proyectos si previamente no existe margen suficiente de seguridad en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- 1) Interés real, sino de la totalidad, por lo menos de una amplia mayoría de los tamberos de la zona, por la constitución de la cooperativa.
- 2) Compromiso de cada tambero sobre el envío, en tiempo y forma de su producción total.
- 3) Existencia de vías de comunicación practicables en la cuenca que alimentará a la usina.
- 4) Volumen adecuado de producción según las épocas del año (prever períodos de superávit y déficit).
- 5) Sanidad adecuada del ganado lechero y generalización de las prácticas correctas que destierren toda posible adulteración del producto.

* Dato referido a enero de 1963.

- 6) Respaldo efectivo por parte de los funcionarios oficiales encargados de vigilar el cumplimiento de las necesarias disposiciones legales sobre venta de leche pasteurizada.
- 7) Posible acuerdo previo con los intermediarios, no productores, existentes en la localidad.

Todos estos puntos merecen particular consideración. Comencemos por el citado en primer término.

Es indudable que una cooperativa depende de la voluntad favorable de las muchas y variadas personas que la integrarán (principio de puertas abiertas). Por esta razón no es posible improvisar su constitución. Resulta de suma necesidad ambientar y promover la suficiente información sobre el sistema cooperativo, sus posibilidades, ventajas y obligaciones.

Este conocimiento debe llegar, en lo posible, a la totalidad de los productores tamberos de la zona.

Cumplida esta etapa se comprobará si el interés por concretar el proyecto es mayoritario dentro del gremio y si el volumen de leche que remitirán esos productores es suficiente para iniciar la actividad.

En su defecto se arriesga un posible fracaso.

Téngase presente que la buena marcha de las cooperativas en general, radica en el concurso que le presten sus socios.

Esta consideración tiene mayor valor en el caso particular de las cooperativas lecheras. Es fácil comprender que el apoyo de los tamberos debe ser cumplido en forma total y sin reticencias. Obsérvese que la comercialización diaria en común de la leche, obliga a su diaria remisión a la cooperativa, según hoy se estila.

De ahí también la importancia del compromiso que en ese sentido deben cumplir los socios. Compromiso que incluye tiempo y forma adecuada de recibo del producto y que ya destacamos en el segundo punto.

Con respecto al tercer considerando, relacionado con el anterior, corresponde expresar que la posibilidad de una cuenca lechera está vinculada íntimamente con la existencia de vías de comunicación accesibles aun con mal tiempo.

En general las zonas tamberas, se sitúan dentro de un radio, que teniendo la población a servir por centro, posibilite el seguro y rápido envío diario del producto.

Esto supone la existencia de una red vial y/o ferroviaria adecuada y distancias no excesivas.

La constitución de la cooperativa requiere la existencia previa de esos factores. En su defecto, no puede pretenderse que la cooperativa los solucione.

Su misión, como factor socioeconómico, consiste en coordinar los esfuerzos individuales existentes y que se hicieron posibles gracias a la presencia, en una determinada zona, de los condicionantes referidos (consumo, tambos, comunicaciones, distancia).

Esto, sin perjuicio de reconocer que la cooperativa, una vez instalada, puede contribuir en grado importante a ampliar o facilitar los referidos factores. Es el caso del fomento de la producción lechera como propósito lógico que toda cooperativa debe contemplar. También la adopción de planes que tiendan a la habilitación continua de los malos caminos, mediante el empleo de máquinas adecuadas y que sólo la cooperativa podría económicamente encarar.

En cuanto al cuarto punto, la justificación de una sociedad de este tipo, también se condiciona a la existencia de suficiente volumen de leche. Para el cálculo correcto es necesario realizar una encuesta entre los remitentes. Se aprovechará esta oportunidad para requerir otros datos también necesarios y que pueden variar de acuerdo a los propósitos complementarios que se persigan y a las condiciones particulares de la zona.

Obviamente se estimará el consumo y su posible ampliación así como las cifras aproximadas en los períodos de baja y alta producción anual.

Con referencia a la sanidad del ganado lechero, merecerá justa atención de los organizadores.

El recibo de la leche debe condicionarse a su estado de pureza, el cual depende de la sanidad del ganado y las prácticas honestas del tambero (prohibición del aguado, erradicación de enfermedades, etc.).

Es importante señalar que en este aspecto, las sociedades cooperativas, desde su iniciación, deben verse libres de posibles influencias, provenientes de los socios y tendientes a burlar la seriedad de los controles.

Ninguna contemplación debe admitirse en ese sentido para no dar motivo a la existencia de factores que lesionan la igualdad de los socios, comprometen el prestigio de la sociedad y hacen peligrar la principal justificación de la cooperativa: salud del consumidor.

Otra consideración merecedora de suma atención y mencionada en el punto sexto anterior, tiene relación con la necesidad de respaldo legal, en el aspecto de la venta exclusiva de leche pasteurizada.

No es posible establecer una cooperativa para venta de leche pasteurizada, si las autoridades oficiales permiten o toleran la comercialización de otro tipo de leche sin control.

El proceso de pasteurización aumenta el costo del producto y como consecuencia la competencia que puede establecer la

venta de leche no tratada ni controlada es funesta para la estabilidad de la cooperativa.

Se impone entonces que las disposiciones legales vigentes o a regir en el futuro, sean celosamente controladas por las autoridades competentes.

Este punto es tan importante, que debe resolverse favorablemente antes de constituir la cooperativa. Vale decir, que los organizadores obtendrán previamente la seguridad del funcionamiento de los controles oficiales sobre la venta de leche. Esto, sin perjuicio de ejercer posteriormente el derecho de reclamar la continuidad y eficiencia de esa vigilancia.

Pero es necesario el respaldo legal suficiente que autorice el ejercicio de ese derecho.

Lamentablemente, las disposiciones municipales, en algunos departamentos, son incompletas o deficientes.

Deben propugnarse soluciones generales y no circunscriptas sólo a determinadas condiciones locales sin fuerza jurídica suficiente para evitar las influencias interesadas, que a veces, las anulan o postergan.

En este aspecto y como antecedente a tener en cuenta, existen las leyes N^{os}. 10.707 del 9 de enero de 1946 y 11.030 del 12 de enero de 1948. Pero su cumplimiento, estuvo relacionado con el decreto que las reglamentó del 31 de enero de 1950 y que establecía medidas de control sobre la comercialización de la leche tratada.

La aplicación de ese decreto fue suspendida el 24 de noviembre de 1950. Desde esa fecha se siente la necesidad de una norma legal que haga aplicable lo prevenido en la ley citada. Las propias cooperativas en actividad ya se han pronunciado en ese sentido.

Existe un anteproyecto de decreto a estudio, que de aprobarse reglamentaría nuevamente la referida ley solucionando adecuadamente este importante aspecto.

Por último, otro problema que surge corrientemente cuando se difunde la idea de crear una cooperativa de productores lecheros, es el provocado por los intermediarios distribuidores, que ven peligrar su fuente de trabajo.

Las sociedades de este tipo tienden naturalmente a desplazar a los comerciantes de ese rubro. No obstante, la cooperativa debe reconocer la función que ellos cumplen. Si pretende eliminarlos, sin mayor consideración, puede acusar graves conflictos sociales y gremiales que atentarán contra su propia estabilidad. Existen ejemplos aleccionantes en ese sentido.

Corresponde considerar también que la cooperativa puede necesitar o necesitará obligatoriamente, distribuidores domiciliarios.

Resultará entonces necesario obtener un entendimiento con los distribuidores existentes. Estos pueden compartir, en algunos casos, ese cometido con la condición de productor tambero, lo cual facilitará el acuerdo. En otras oportunidades la intermediación está en manos de distribuidores mayoristas exclusivos, que venden a otros distribuidores. En este caso corresponde consideración particular.

En todas las posibilidades, las bases de acuerdo, serían, para la cooperativa, el reconocimiento de una ganancia justa a los intermediarios y para éstos la aceptación de zonas de distribución que tienda a evitar la duplicación de esa función.

II

NECESIDADES DE EQUIPAMIENTO

Normas técnicas para la instalación de una planta de pasteurización y/o industrialización de leche

Ya hemos dicho al iniciar este trabajo que el costo de instalación de una planta de pasteurización y/o industrialización de leche es algo elevado en el momento actual.

Por otra parte, el poco conocimiento general del funcionamiento de una planta pasteurizadora, puede, en el momento de ponerse en marcha, cuando exige el mayor esfuerzo y sacrificio individual de los socios cooperadores, chocar con intereses individuales que a la postre llevarán al fracaso a la cooperativa.

En nuestro modesto entender, una vez aunadas las voluntades según los planteamientos referidos en el anterior capítulo, sería conveniente proceder a la instalación por etapas, con lo cual se evitará, no solamente la inversión elevada, sino que se colocará al cooperador-productor, frente a la realidad, o en otras palabras, tomará contacto con la organización a cuyas reglamentaciones deberá someterse íntegramente.

Nótese que de un régimen individualista, debemos pasar sin mayores preámbulos, a un régimen cooperativo, en el cual todos y cada uno trabajan para bien de la sociedad.

De acuerdo con lo antedicho y en forma somera, trataremos los siguientes puntos:

- 1ª Etapa: Elección del terreno.
- 2ª Etapa: Centralización e inspección.
- 3ª Etapa: Pasteurización.
- 4ª Etapa: Industrialización.

1ª Etapa: Elección del terreno.

Resuelta ya la instalación, debemos elegir el terreno de la futura planta y para ello tendremos en cuenta los siguientes puntos:

1) Superficie, que estará en relación con la planta a instalar, sin olvidar las futuras ampliaciones. Todo lo cual tiene una estrecha relación con el volumen de leche a recibir inicialmente y en el futuro, así como con el tipo de instalación a realizar.

2) Teniendo ya la superficie determinada, debemos pensar, ¿conviene un terreno céntrico o excéntrico?

En el primer caso la ventaja es de equidistancia de todos los consumidores al punto inicial, en consecuencia, recorridos cortos y rápidos del producto elaborado.

Pero tiene los siguientes inconvenientes: costo elevado del terreno, dificultad de entrada de los productores que traen la materia prima y entorpecimiento del tráfico en las calles adyacentes.

En el segundo caso, terreno excéntrico, algunos repartidores deberán recorrer distancias más largas con el producto elaborado, pero en cambio vemos solucionados todos los otros inconvenientes apuntados, y además, nos será más fácil conseguir una superficie aceptable, con un costo menor.

3) Vías de entrada, que sean fáciles y buenas. Una planta bien instalada debe tener tres planchadas independientes: una para recibo de leche y devolución de tarros; otra donde se entrega el producto elaborado y una tercera donde se reciben los envases sucios.

En instalaciones de poco volumen, podemos eliminar la tercera y adjuntarla a la segunda, siempre que dispongamos en ella de amplitud suficiente.

Un terreno esquina facilita mucho la disposición. De no obtenerlo, debemos sacrificar terreno para hacer los callejones que comuniquen con las planchadas, lo cual dificulta el trabajo y eleva la superficie a comprar.

4) También debe tenerse en cuenta, al elegir el terreno, la facilidad de toma de corriente eléctrica, toma de agua y evacuación de las aguas servidas. En una planta de lechería son muchos los miles de litros de agua a utilizar y en consecuencia a evacuar, ya que se calcula que se utilizan tres litros de agua por cada litro de leche recibida.

Podría conectarse a la red de agua corriente y al mismo tiempo estudiar la posibilidad de hacer un pozo semisurgente, que si bien eleva el costo de instalación, en el futuro se amortiza fácilmente.

2ª Etapa: Centralización e inspección.

Antes de ir a la pasteurización y/o industrialización, decíamos al iniciar este capítulo, que debe cumplirse una etapa en la cual los productores tomen contacto con la cooperativa, así como con los controles e inspección a que estarán sujetos en lo sucesivo.

Las instalaciones para esta etapa, serán de suyo menores, en costo, que una instalación total, pero deben ser realizadas con miras a su aprovechamiento futuro y como mínimo serán las siguientes:

1) *Planchada de recibo de leche.*— En la cual llegarán los productores con la materia prima y en ella debe instalarse:

Una balanza tanque para pesar la remisión de cada uno.

Un tanque bajo nivel que reciba la leche de la balanza.

Una bomba centrífuga, que sacará la leche del tanque anterior y la enviará a la sección siguiente.

Anexo a esta planchada debe haber: una oficina que anote las recepciones y un laboratorio de control e inspección.

2) *Sección purificación y envasado.*— En ésta debe instalarse un precalentador, que eleva la temperatura de la leche hasta el grado necesario para ser pasada por la centrífuga purificadora.

Una centrífuga de purificación.

Una enfriadora, que baje la temperatura de la leche a menos de 10° C.

Un tanque aislado, con agitador automático, que reciba la leche enfriada y la mantenga a baja temperatura hasta el momento del envasado, el cual se realizará, inicialmente, a mano.

3) *Sección recibo de envases.*— Las botellas vacías que traen los repartidores, deben ser recibidas en una sección independiente, pero próxima a la anterior. En esta sección, se reciben los envases y se efectúa el lavado correspondiente. En el caso de pequeñas plantas, dicho lavado se puede efectuar a mano, empleando piletas y chorros de agua.

Debemos recordar en este momento, que la cooperativa debe disponer de suficientes botellas, y se calcula tres por cada litro de leche vendida, aunque para la cooperativa sólo gravita el costo de una botella, pues las otras dos, que están en manos del repartidor o del consumidor, deben ser pagadas al retirarlas.

4) *Sección cremería.*— Diariamente llega a la planta una cantidad de leche que puede no ser absorbida en su totalidad

por el consumo fluido, por otra parte es conveniente que la entrada sobrepase al consumo.

Esta leche sobrante debe ser utilizada y lo más aconsejable sería la instalación de una desnatadora que nos daría dos sub-productos: crema y leche descremada.

La crema, inicialmente convendría colocarla en las plantas mantequeras, para invertir menos capital en nuevas instalaciones.

En cuanto a la leche descremada, surgen las siguientes posibilidades: a) venta directa al consumo, a precio menor, en acuerdo con los Concejos Departamentales, b) elaboración de caseína y aprovechamiento del suero resultante, para cría común de cerdos.

5) *Sección caseinería.*— En esta sección debemos instalar cubas, semejantes a las utilizadas en la elaboración de quesos, en las que se efectúa la coagulación de la leche y el almacenamiento de suero ácido para las siguientes elaboraciones.

Otro implemento necesario es un secadero de caseína, con el cual se le elimina rápidamente la humedad.

Finalmente, un depósito de caseína elaborada.

6) *Sala de máquinas.*— En la planta se necesita agua caliente y vapor, debemos pues instalar una caldera que la provea en cantidad suficiente.

También es necesario un compresor, que nos produzca el frío necesario para el enfriado de la leche.

7) *Talleres y depósitos.*— Aunque la planta sea chica, se necesita un pequeño taller para arreglos de urgencia.

Junto al mismo puede tenerse un depósito de materiales y repuestos, dado que estando en el interior, muchos repuestos no se conseguirán en el lugar, lo cual entorpece el trabajo diario.

8) *Vestuarios y gabinetes.*— El personal debe disponer de vestuarios, gabinetes higiénicos y duchas en proporción al número de obreros.

9) *Administración, Dirección, etc.*— Según el volumen y las necesidades, debe disponerse de un escritorio para la administración y otro para la dirección del establecimiento.

También debe preverse una contaduría, que puede estar junto con la administración.

Como se trata de una cooperativa, puede preverse una pequeña sala para reuniones del directorio.

3ª Etapa: Pasteurización.

Una vez que la cooperativa ha superado la etapa inicial, ya con pleno conocimiento del trabajo, puede pasarse a la etapa de pasteurización.

Para cubrir esta etapa es necesario instalar la siguiente maquinaria:

Un pasteurizador, cuyo lugar de instalación ya se ha previsto en la etapa anterior.

Una máquina para llenar y tapar las botellas, ya que desde el punto de vista técnico, es indispensable, para evitar re infecciones, eliminar el llenado y tapado a mano.

Una máquina lavadora de botellas, que agiliza el trabajo, siguiendo el ritmo de la pasteurizadora y llenadora, al mismo tiempo que economiza mano de obra, ya que para atenderla, solamente se necesitan uno o dos obreros.

Además, tendremos una mejor seguridad de esterilización de la botella.

Conviene recordar acá que la pasteurización tiene tres etapas: tambo, industria y post-industria.

Las tres son importantes, pero diríamos que la más importante es la primera, pues para que el producto sea bueno, la materia prima debe ser de primera calidad.

La pasteurización no arregla, ni mejora la leche mala, solamente prolonga la vida de la leche buena y asegura su inocuidad. En consecuencia, los productores tienen en sus manos, ya que son los que van a proveer la materia prima, el éxito o el fracaso de la cooperativa, en este aspecto.

La segunda etapa, industria, debe ser realizada eficientemente, no sólo en cuanto al tratamiento térmico de la leche, sino también en las etapas siguientes: envase limpio, envasado higiénico, cierre hermético y conservación a baja temperatura.

Finalmente, post-industria, distribución rápida y en condiciones higiénicas.

Diríamos que las cooperativas industrializadoras, deben tomar a su cargo no sólo la propaganda en lo referente a la colocación del producto, sino también, y muy especialmente, la información educacional: a) al productor, en su condición de tal, para mejorar y aumentar sus remisiones, b) al productor en su condición de socio cooperativista, para ilustrarlo sobre sus deberes y derechos, y c) al consumidor, para que aprecie los beneficios del consumo de la leche pasteurizada y productos controlados, así como también la manera de cuidar esa leche, recibida en buenas condiciones.

4ª Etapa: Industrialización.

Esta etapa puede encararse como anexa a la etapa de pasteurización con el fin de aprovechar los sobrantes de leche, ya que para el buen abastecimiento de una población, según se dijo anteriormente, la planta debe recibir un litraje superior al necesario para el consumo fluido. Por tanto, este sobrante va a industria.

Esto acarrea, desde luego, la inversión de un capital suplementario, razón por la cual es aconsejable la adopción de un sistema de industria de poco costo y de buenas posibilidades económicas.

En primer lugar estaría la cremería y caseinería, ya tratada en la etapa segunda.

Pudiera ser que en esta etapa nos interesara industrializar la crema, siempre que el mercado local y sus alrededores absorban el producto. De cualquier manera, conviene hacer cálculos y balancear, si la industria nos compensa la instalación a efectuar o si nos sigue interesando la venta de la crema a las fábricas de manteca.

Para poder elaborar manteca, es necesario la instalación de un tanque con agitador y dobles paredes, el cual nos sirve para diluir, neutralizar, pasteurizar y enfriar la crema. También se le puede utilizar como madurador, pero en este caso ya debemos instalar dos tanques.

También es necesario la instalación de una máquina batidora de crema, una amasadora de la manteca resultante y una empaquetadora, para panes de 100 y 250 gr., que son los más comercializables.

Al encarar la producción de manteca, debemos contar con cámaras frías para el almacenamiento del producto.

Otra industria a tenerse en cuenta es la producción de leche en polvo, de buena demanda en el mercado interno y que puede hacerse en base a leche entera o a leche descremada.

Para su elaboración es necesario instalar, un condensador y un desecador. El condensador, puede también ser utilizado para la elaboración de dulce de leche.

En consecuencia, el dulce de leche, puede ser otra industria a encarar, pero debe ser en pequeñas partidas, pues su colocación se verá muy limitada por la competencia de las grandes fábricas.

En cuanto a la leche en polvo, debemos agregar que el mercado interno no ha sido saturado aún y que además existe la posibilidad de exportación a los países sudamericanos que tienen deficiencia en el abastecimiento de leche.

La caseína es un producto de buen mercado internacional, si su elaboración está realizada correctamente.

En cuanto a la manteca, podemos anotar una deficiencia de abastecimiento en la temporada invernal.

Hemos dejado para el final la elaboración de quesos, que entendemos, por sí sola, abarca un capítulo de la industria lechera.

Pensamos que dicha elaboración, encarada en escala, puede ser motivo de una cooperativa independiente y zafral, con perspectivas a convertirse oportunamente en una cooperativa lechera corriente.

En este sentido debe considerarse la posibilidad de tener leche a bajo costo, pues sabemos que 10 litros de leche rinden, en promedio, un kilogramo de queso. Dado el precio de comercialización del queso, es obvio que el precio de la leche destinada a este industria no puede ser elevado.

La standardización de los tipos de quesos, así como su comercialización directa al consumo, son las ventajas más apreciables de este tipo de cooperativa.

Con referencia a la condición de zafral de estas cooperativas, existe experiencia favorable en otros países, donde se industrializa la leche en la época de buena producción y luego se detiene el trabajo en la época de déficit. En esta forma se actúa intensamente durante la buena época, canalizando la producción de la región.

Al mismo tiempo se reducen los gastos de industrialización, ya que el personal trabaja por zafra y en un aprovechamiento intensivo. Pasada la zafra, se reduce el personal al mínimo indispensable, y se aprovecha para hacer limpieza y restauraciones, colocando la fábrica en condiciones de rendir al máximo en la zafra próxima.

Quedaría por determinar qué tipos de quesos conviene elaborar, para lo cual debe tenerse en cuenta: facilidad de elaboración, rapidez de comercialización, rendimiento y remuneración conveniente. De acuerdo a estos puntos, podríamos aconsejar:

- 1) Cuartirolo, aunque su técnica de elaboración es algo difícil, es, en cambio, un queso de fácil comercialización, muy aceptable, de buen rendimiento, hasta el 14%, de corto estacionamiento, en general se vende dentro del mes de elaborado y su precio es remunerador, estando siempre por encima del queso Colonia.

- 2) Colonia, de fácil elaboración, muy comercializable, con un rendimiento promedio de 10%, con un estacionamiento que oscila entre cuatro y seis semanas y que tiene la defensa de que con un estacionamiento más prolongado y un curado, se comercializa para rallar.
- 3) Chubut, su elaboración puede ser remunerativa, ya que su rendimiento es de un 10% y se comercializa entre las cuatro y seis semanas de elaborado. Además, tiene buen precio y su venta se hace por unidad, directamente al consumo.
- 4) Sbrinz, es un queso que se vende como semi-duro o como duro, para rallar. Tiene buen precio, pero es de estacionamiento prolongado, cuatro a seis meses para semi-duro y ocho a doce meses para duro. Su rendimiento oscila entre 8 y 9%. No obstante, si se hacen buenas elaboraciones, vendido como semi-duro, su precio compensa su menor rendimiento y el estacionamiento prolongado.

III

CONSTITUCION LEGAL

Las cooperativas lecheras actualmente en funcionamiento en el interior, poseen personería jurídica reconocida por el Poder Ejecutivo, de acuerdo a lo prevenido en la Ley N^o 10.008 de 5 de abril de 1941.

La constitución legal entonces se adquiere, normalmente, amparándose en lo establecido en la norma que regula a las cooperativas agropecuarias en general.

En consecuencia, la redacción de los estatutos sociales debe contemplar las disposiciones de aplicación común en esta materia. No obstante existe margen, en las exigencias del articulado de la Ley, para adaptar sus disposiciones a las necesidades específicas de las cooperativas de este rubro.

Interesa conocer cuáles normas serían de inclusión preceptiva en los estatutos de referencia y cuáles, siendo optativas, merecen recomendarse.

Indiquemos en primer lugar, las de carácter obligatorio.

Obviamente será necesario especificar el objeto social de la cooperativa, en el capítulo inicial. También su duración, constitución y domicilio.

Estos puntos definirán su carácter particular relacionado con la producción y comercialización de la leche, su duración

que debe ser ilimitada, la ley a cual se ampara y por la cual también se regirá (Ley N° 10.008 citada) y el domicilio legal.

Conformado el sentido sustancial, indiquemos ahora que es conveniente agregar diversas otras finalidades a la cooperativa y no limitarla excesivamente al propósito original.

Como ya se ha destacado, no sería la pasteurización el propósito inicial más recomendable, sino la simple centralización de la producción con su consiguiente admisión controlada y posterior higienización.

Se culminaría en la pasteurización, proceso cuya adopción podría dilatarse de acuerdo a las condiciones particulares de cada zona.

Simultáneamente cabría también comenzar la industrialización de los excedentes, sin necesidad de pasteurización al comienzo y luego con pasteurización si lo exigiese el proceso técnico adoptado.

En consecuencia, esas variantes se contemplarían en la redacción sobre el objeto social. Y de ese modo quedaría especificado el motivo principal, pero no el único de la sociedad. Porque, corresponde destacarlo, es muy aconsejable detallar, en un artículo especial, otros posibles objetivos de realización mediata.

Esos propósitos han de tener relación con la satisfacción de diversas necesidades de los productores lecheros en su condición de tales.

Incluirían posibilidades de obtención, por medio de la sociedad, de artículos necesarios para su explotación y subsistencia. De tierras, locales, usinas, etc. Autorizarán también la exportación de los productos provenientes de las explotaciones individuales y los industrializados en común, etc.

De esa forma, no se limita una serie de posibilidades, que al comienzo, podrán parecer excesivas, pero que en el futuro, al progresar y desarrollarse la sociedad, tendrían oportunidad de realizarse.

En cuanto a la duración ilimitada, está ordenada en el artículo 7° de la ley citada y es necesario establecerla. En otras sociedades se debe fijar término de funcionamiento. Las cooperativas resuelven situaciones de carácter permanente y con sentido no sólo económico, sino también social. En consecuencia, no es pertinente limitar su actividad en el tiempo.

Por otra parte, los actuales o futuros socios no pueden esperar una posible distribución final de los fondos sociales, dado que en caso de liquidación, los remanentes resultantes, luego del pago de deudas y cuotas integradas, pasarán a un fondo destinado al fomento del cooperativismo.

En el capítulo siguiente, refiriéndose a los deberes y derechos de los socios, corresponde establecer el principio de puertas abiertas. Vale decir, los probables socios, reuniendo la condición exigida por la ley, es decir, poseyendo la calidad de productor rural, deben necesariamente ser admitidos.

No obstante, es recomendable agregar en estos estatutos, algunas otras exigencias de admisión que, respetando el principio general, contemplen las condiciones particulares de la nueva sociedad. Así, por ejemplo, es de norma exigir la condición suplementaria de tambero, excluyendo así a otros productores rurales que no poseen ese tipo de explotación. La explicación es obvia. Resulta siempre más procedente obtener mayor cohesión y defensa solidaria entre quienes poseen comunes y específicos intereses. Por otra parte, el gobierno de estas sociedades, debe estar en manos de integrantes de ese gremio. No se lograría una conveniente garantía de buena administración, permitiendo el ingreso indiscriminado.

Sin embargo, puede aún plantearse otro problema entre los mismos productores lecheros, en ese aspecto. Es el referente al derecho igualitario de esos productores para optar a los cargos de dirección con independencia de su mayor o menor producción de leche.

Ese derecho, establecido en el artículo 6º de la mencionada ley, no involucra en la práctica, riesgos mayores para los que poseen superior capacidad lechera frente a los de baja productividad.

En una sociedad que se aprecia de igualitaria, este riesgo, interpretado en ese sentido, no puede parecer exagerado e inconveniente.

Sin embargo, la dificultad más aparente que real, se obvia promoviendo a los cargos del Consejo Directivo a los productores de mayor capacidad lechera por propia conveniencia de los de baja y mediana capacidad y con su apoyo.

Los que más arriesgan, generalmente, están en mejores condiciones de administrar, no sólo lo propio, sino también los intereses de los demás.

A su vez, el resto de asociados, halla garantido su derecho de control por el ejercicio igualitario del voto en las Asambleas y por la posibilidad de ser también elegible.

En otro aspecto, al gran productor, le interesa unirse no sólo a los de su categoría, sino también a los pequeños y medianos, los que siendo normalmente numerosos, representan en conjunto cifras de importancia y son necesarios para satisfacer la demanda sin el peligro de una competencia de difícil control.

Por otra parte, a los pequeños tamberos, de baja o escasa producción, en esa situación, se hallan garantidos en todos sus derechos y beneficios por una posibilidad que, individualmente, no podrían intentar.

En cuanto a la responsabilidad individual del socio, alcanza en estas sociedades, únicamente al monto del aporte suscripto. De ahí la condición de *limitada* que se le acuerda.

Estatutariamente no puede establecerse mayor grado de responsabilidad. Es este un aspecto, que si bien limitaría ciertas posibilidades económicas, confiere, no obstante, mayor confianza a los eventuales socios, eliminándose el temor sobre las consecuencias que se derivarían de una mala administración.

Otro capítulo de necesaria inclusión, es el referente a la integración del capital social.

El mismo debe hacerse en cuotas partes, cuyo valor unitario no exceda a los \$ 300,00 (artículo 4º de la ley citada). Pero los socios que lo deseen pueden suscribir, sin limitación, un número indeterminado de cuotas partes. De todos modos, no se exigirá un determinado número de cuotas partes. La condición de socio se adquiere con la sola suscripción e integración de una cuota parte. Las autoridades de la sociedad están legalmente autorizadas, en caso necesario, para ordenar el retiro de capital a los socios con mayor número de cuotas partes.

En otro capítulo se establecerá la forma de distribución de las utilidades que obtenga la sociedad.

Puede pagarse en forma previa, con recursos deducidos de esas utilidades, un determinado interés a las cuotas partes integradas, no incluida la primera que será obligatoria.

Ese interés no será superior al que redituen los títulos hipotecarios de la serie abierta.

Constituye este beneficio un incentivo para lograr una mayor capitalización de la sociedad, pero su adopción no es preceptiva.

Es obligatorio, no obstante, respetar estos porcentajes mínimos y su destino para el remanente de utilidades:

a) El 15% para el fondo de reserva hasta que éste iguale el capital social, reduciéndose el 10% a partir de ese momento y cesando al ser triplicado el capital.

b) Un mínimo del 60% deberá distribuirse entre los socios en forma proporcional al monto de operaciones que cada uno realizó con la sociedad o a su trabajo personal en el caso de intervención común de los socios.

El remanente debe destinarse optativamente a criterio de los socios y establecerlo en los estatutos o transferir esa decisión a las asambleas anuales.

El procedimiento a tener en cuenta en la distribución del mínimo señalado del 60%, se adecúa a un principio cooperativo que confiere a estas sociedades características propias.

Al efecto, esa distribución de utilidades, no en relación al capital invertido por cada socio, sino en proporción a las operaciones efectuadas por los mismos, configura en ese aspecto, una notable diferencia con otros tipos de sociedades. Se establece de ese modo un premio o incentivo al trabajo personal por sobre el capital invertido, el cual no recibe dividendos, sino sólo y cuando se autoriza, un interés fijo y módico.

Es el conocido principio de Howart en memoria de su creador o de Rochdale en recuerdo de la primera sociedad que lo aplicó.

De acuerdo al artículo 13º de la ley que mencionamos, estas sociedades deben ser gobernadas por la Asamblea General de Socios y un Consejo Directivo.

Los estatutos establecerán el número de integrantes del Consejo Directivo, que no podrá ser menor de cinco.

Siendo su función honoraria y atendiendo las distancias que normalmente, en el interior se hallan fincados los socios, no resulta fácil lograr, muchas veces, el quórum necesario para sesionar. En consecuencia, es aconsejable no propiciar consejos directivos numerosos.

También nos inclinamos a defender la prohibición de reelección de sus miembros.

Queda garantida así una mayor participación de todos los socios en la administración de los intereses comunes, se evita el peligro de la formación de grupos con intereses personales en continuar al frente de la sociedad y, en otros casos, se obliga a la masa social a no permanecer cómodamente indiferente ante el destino de la cooperativa.

Pero, de acuerdo a la ley, las autoridades pueden ser reelectas. La adopción de uno u otro sistema se establecerá en los estatutos.

También se incluirá el nombramiento de una Comisión Fiscal compuesta por tres socios, encargada de controlar lo relacionado con las finanzas de la sociedad.

En ese aspecto la cooperativa también debe someterse a la fiscalización anual de la Inspección General de Hacienda. Y en lo relacionado con su actividad orgánica, a la vigilancia de la División Cooperativas del Ministerio de Ganadería y Agricultura.

Al socio, entonces, se le ofrece garantías suficientes para sus intereses en estas organizaciones.

Las competencias del Consejo Directivo, su alcance, sentido, limitaciones, obligaciones, etc., se establecerán también en los estatutos.

Recomendamos especialmente incluir disposiciones especiales referentes al nombramiento, cese y garantías para proveer el cargo de gerente rentado de la institución.

Es demasiado manifiesta la importancia de ese cargo. En estas sociedades, los directivos honorarios, normalmente no pueden ejercer un control continuo y permanente de su actividad. En consecuencia, es sumamente necesario contar con empleados *honestos y capaces*.

Los fracasos que atestiguan la experiencia, obedecen en alto porcentaje, no a fallas del sistema, sino de esos otros factores.

Disposiciones adicionales de norma estatutaria y que aquí no tratamos por ser comunes a otros tipos de sociedades o no tener carácter especial, serán incluidas igualmente, atendiendo las circunstancias particulares de cada iniciativa.

Cualquier información complementaria sobre ese aspecto y la organización de Asambleas de Constitución, puede recabarse en la División Cooperativas del Ministerio de Ganadería y Agricultura.

IV

SISTEMA DE CUOTAS

Es corriente que las autorizaciones municipales para el funcionamiento de las cooperativas lecheras, se realicen sobre la base de estipulaciones donde quede establecido derechos y obligaciones.

Como contrapartida del reconocimiento y apoyo oficial a la exclusividad de la venta higienizada de leche, se exige general-

mente el cumplimiento de una determinada distribución del producto a un precio previamente establecido.

La cooperativa debe entonces asegurar la recepción regular del volumen suficiente para su venta posterior.

A esos efectos se establece, por reglamento interno, un sistema de cuotas de remisión, de obligado cumplimiento por parte de los socios.

Existen diferentes variantes en ese sistema, siendo aconsejable, antes de resolverse sobre alguno determinado, estudiar en detalle, las condiciones particulares socioeconómicas de la zona.

Generalmente, la fijación inicial del monto individual de remisión, tiene en cuenta, la cuota total de leche para consumo humano diaria que debe cumplir la cooperativa y el volumen de producción individual de cada socio.

Con esos dos factores y sobre la base de un prorrateo, se fijan las cuotas de remisión individuales diarias.

Es muy importante incluir en el sistema un sentido de estímulo al cumplimiento regular de los envíos de leche apta con un determinado mínimo de grasa butirométrica. También, y como consecuencia, un sentido de castigo al incumplimiento en cualquiera de esos aspectos.

De esa forma la cooperativa podrá ir mejorando su funcionamiento y precaverse contra contingencias desagradables que le resten seriedad.

Una fórmula que se practica con éxito actualmente en el interior, consiste en la siguiente:

Los envíos diarios de los socios a la cooperativa se registran en planillas donde se discrimina los litros de leche apta, los litros de leche ácida y el porcentaje de grasa butirométrica, calculándose entonces la falta o exceso en relación con la cuota individual previamente asignada.

En el caso de exceso, se tiene en cuenta para aumentar la cuota correspondiente al trimestre siguiente. En el caso de falta, tiene el mismo efecto en sentido contrario.

Vale decir, la cuota individual puede aumentarse o disminuirse en relación con el cumplimiento anterior.

En la posibilidad de existir exceso global de venta de leche consumo diaria, el aumento, previo cálculo de porcentaje, se distribuye a prorrata entre los remitentes del día con el beneficio consiguiente, dado que parte de la leche abonada con precio fuera de cuota (leche industria) puede, en esa forma, liquidarse a mayor precio. Caso contrario acontece en la contingencia inversa.

Por otra parte, el promedio diario de faltante total de los socios se divide entre el exceso promedio de los socios sin fal-

tante, resultando un porcentaje que se distribuye entre estos últimos, adicionándoseles más cuota individual en el próximo trimestre.

A su vez, el porcentaje de grasa butirométrica normal está referido a 2,8. Si disminuye, se castiga multiplicando el porcentaje menor por la cantidad de leche consumo utilizada diaria.

RESUMEN

Los autores exponen, en primer término, las condiciones según las cuales es posible constituir, con éxito, cooperativas lecheras en el interior.

Desarrollan luego las necesidades elementales y económicas de equipamiento industrial, elección de lugar de la usina y procesamiento general de la leche.

Establecen los principales productos resultantes de la industrialización, según las posibilidades de su colocación en el mercado. Se declaran partidarios de iniciar la actividad cooperativa en este rubro, con la admisión controlada, higienización y distribución al consumo. Complementariamente y luego de superadas las dificultades de adaptación al sistema cooperativo por parte del consumo y de los socios remitentes, se adoptaría la pasteurización. Otra posibilidad, también progresiva, sería la constitución original de cooperativas queseras zafrales que podrán evolucionar al tipo corriente según las condiciones ambientales.

Las normas legales que gobiernan a este tipo de sociedades, se exponen en un capítulo especial.

Asimismo lo referente al sistema de cuotas de remisión.

SUMMARY

The authors explain, firstly, the conditions according to which it is possible to establish, successfully, milk cooperatives in the interior of the country.

They later explain the basic and economic necessities of industrial equipment, choice of the place for the milk industrialization plant, and general processing of the milk.

They make reference to the principal products resulting from the milk processing, according to the possibilities of their placement in the market.

They are in favor of beginning cooperative activities in this field, including the controlled admission of raw materials, higienization during the process, and distribution of finished goods to the consumers. Later on, once the difficulties of the

consumers and members who send the milk, to adapt themselves to this system are overcome, pasteurization would be adopted.

A further possibility would be the establishment of cheese cooperatives, which would work only during the period of larger milk production and might eventually develop into the ordinary type according to local conditions.

The legal rules that govern this type of societies are explained in a special chapter, as well as the system of milk quotas.

BIBLIOGRAFIA

1. TOMEIO, Humberto y BESIO, Angel (Ings. Agrs.).— *La tipificación de la leche*, 1959.
2. TOMEIO, Humberto (Ing. Agr.).— *Calidad de la leche y su estimación correcta*, 1959.
3. BARREIRO, Luciano (Ing. Agr.).— *Régimen legal de las cooperativas agropecuarias*, 1960.
4. BARREIRO, Luciano (Ing. Agr.).— *Crisis de iniciación y de desarrollo en las cooperativas lecheras*, 1961.

