

Fundamentos de la organización actual de la Cooperativa de Lechería de Paysandú

Su acción en la organización de la producción

Ing. Agr. PEDRO LUIS BROGGI DE LAS MUÑECAS

La Cooperativa de Lechería de Paysandú fué creada, obediendo a la necesidad de introducir en el terreno de las realizaciones el principio de cooperativismo como método de comercialización más ventajoso para los productores, cuyos resultados en otros países indican como un sistema de alta eficiencia económica.

Creada por Ley del Estado y regida por estatutos aprobados oficialmente estaba plasmada en un doctrinal de puro cooperativismo lógico por su origen y necesario por no existir en el país ningún ensayo de cooperación de tal naturaleza.

Si bien existía un fundamento de orden económico, tenía además un carácter experimental, pues se establecería la relación de dicho sistema con nuestro medio, al dejar librada su marcha a la capacidad de los mismos productores.

Planteadas así las cosas, los resultados obtenidos: evolución y experiencia serán la resultante verdadera del grado de adaptación y modalidades propios de nuestro ambiente frente al nuevo sistema.

Abarcaremos solo el aspecto de la importancia de la organización de la producción y la labor intensa desarrollada por la Cooperativa en sentido citado en un medio completamente rutinario, dejando para más adelante el estudio de las modificaciones que fueron necesarias introducir en la organización, para que ésta pudiera llenar fielmente sus funciones, aplicando las experiencias, recogidas en el terreno, bajo su faz técnica y comercial.

La zona que rodea la ciudad de Paysandú y otros centros agrícolas que en la actualidad existen hacia el sur y el este de la misma, eran en el año 1929 y 1930 colonias, dedicadas casi

exclusivamente a la producción de cereales, y linos, no existiendo indicios de evolución hacia la industria lechera. La producción de leche se limitaba al consumo de la chacra. La zona sub-urbana, como en todas las ciudades del interior, la que proveía al consumo de leche de la mencionada ciudad. Este consumo estaba supeditado, podríamos decir, a las variaciones de la producción, determinadas por las contingencias climatológicas. Los pocos productores que existían, efectuaban sus ganancias a expensas de la oscilación de los precios y no en base de un trabajo racional que asegurase la rentabilidad de la producción.

En industria lechera la dependencia estrecha de la producción al clima significa la obtención de ganancias mínimas, o dicho en otras palabras, elevados costos del producto. Con costos elevados de la materia prima no puede haber industrialización; de ahí que en Paysandú en los años anteriores a la creación de la Cooperativa, la producción de mateca y queso fuera tan exigua, demostrando ello el carácter netamente extensivo y rudimentario de la industria. En este medio desarrollaría su acción la Cooperativa.

Los reglamentos establecían su carácter integral; no se fijaba limitación de socios; éstos, a la iniciación y reunidos en Asamblea, determinaron que los adelantos a recibir en dinero por leche enviada sería sobre la base de la cantidad sin tener en cuenta el porcentaje de grasa; además no se tomaron medidas tendientes a regularizar los envíos durante las distintas estaciones, estableciéndose como único compromiso la obligación de enviar todo lo producido.

Tales resoluciones dictadas, unas inspiradas en el verdadero espíritu del cooperativismo integral y otras como consecuencia lógica de la falta de experiencia comercial, fueron trascendentales en la marcha de la institución que desde su principio se vió abocada a la solución de un equilibrio provocado por la acumulación de los envíos en la época de abundancia y la rápida reducción de los mismos en los períodos de crisis. La Cooperativa no pudo así regularizar su acción comercial. Los trabajos de industrialización se efectuaron con dificultades, ya que las variaciones bruscas de la producción sobrepasaron todo cálculo, elevándose los costos de elaboración, al tener que efectuar grandes modificaciones en el personal y régimen de trabajo, siempre difíciles y gravosos, cuando se realizan en forma precipitada e inestable.

Por otra parte se hicieron los trabajos sobre la base del mercado local, cuya capacidad adquisitiva era suficiente para

absorber lo producido por la Cooperativa, pero cuya conquista y conservación solo puede hacerse con una producción regularizada.

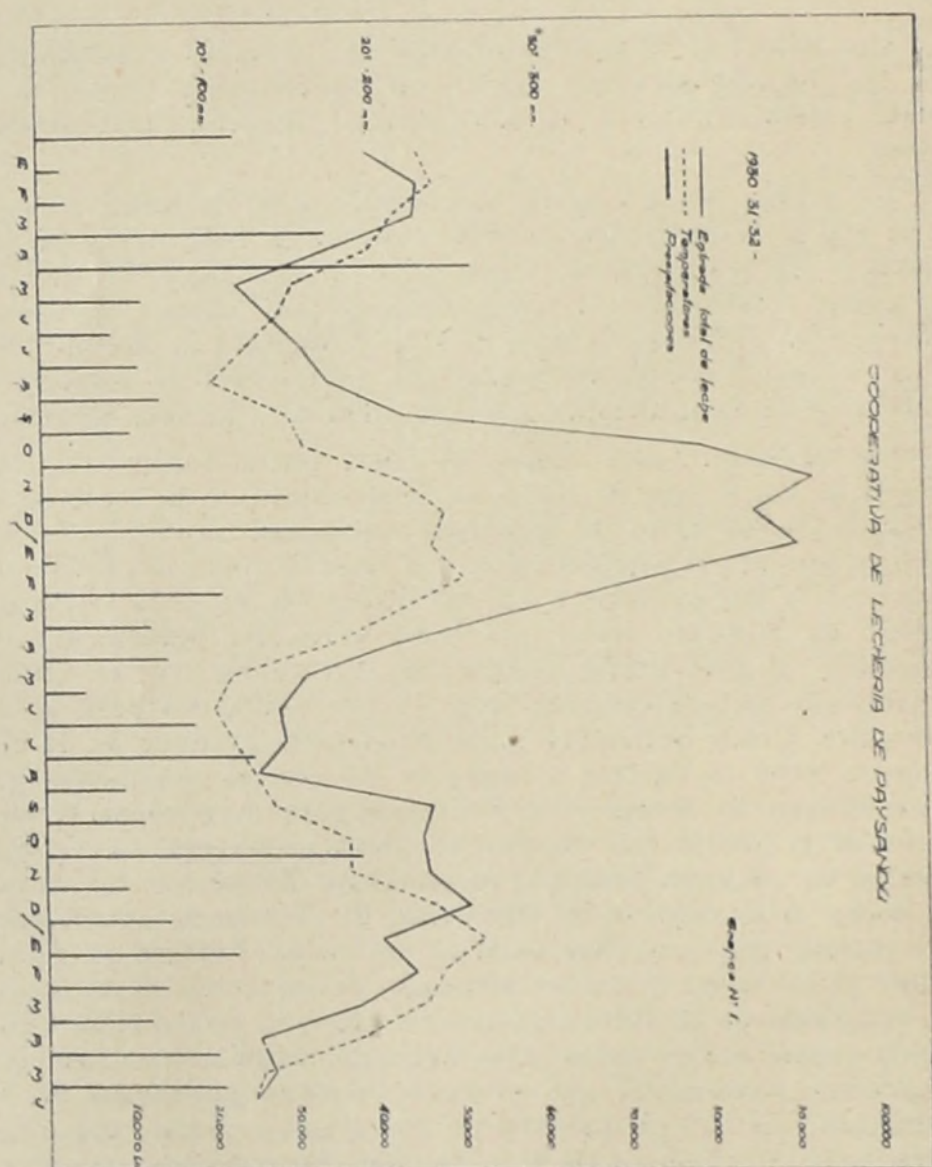
Primer Período

Los defectos de la organización de los tambos, amparados por las disposiciones que regían en los envíos y pagos de la leche, establecidos por la Cooperativa, pasaron íntegramente a ésta.

La gráfica N.º 1 muestra la cantidad total de leche, entrada en la Usina desde Enero de 1930 a Junio de 1932, así como las lluvias y las temperaturas registradas en este lapso de tiempo. No puede establecerse el paralelismo de las lluvias y temperaturas con las entradas de leche, porque el régimen de las entradas de las vacas al tambo, realizadas con preferencia en primavera, se interponen, neutralizando o exagerando la influencia del clima.

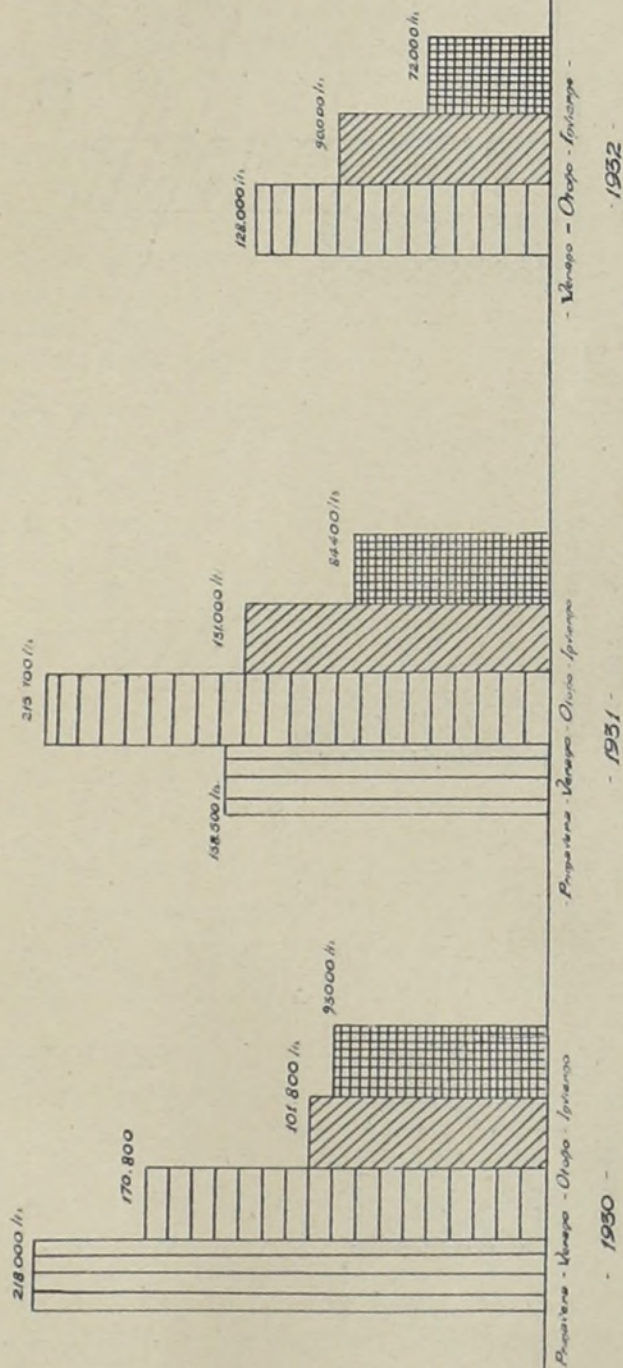
Sin embargo hasta Mayo de 1931 puede estudiarse esta influencia. En el mes de Enero de 1930 entran en la Usina alrededor de 24.000 litros de leche que aumentan hasta Marzo; en Abril se produce la primera caída que llega al mínimo en Mayo, reduciéndose las entradas a 23.000 litros. En Junio se inició un período de aumento lento que toma verdadero incremento en Setiembre, al presentarse condiciones favorables en el clima, coincidiendo indudablemente con la iniciación del período de pariciones. Desde Setiembre hasta Noviembre el aumento de entrada de leche es enorme a causa de los efectos apuntados que se armonizan en forma muy favorable para determinar la elevación de la producción. Se está en plena primavera y con gran cantidad de vacas en principio de lactancia. Es así que las entradas llegan al máximo de 93.000 litros. El período de abundancia se mantiene con pequeñas oscilaciones hasta Febrero de 1931, en que se inicia un descenso, acusando ya las entradas de Mayo una reducción de 60.000 litros en relación a la producción, establecida cuatro meses antes. Más adelante estudiaremos las perturbaciones económicas que provocó tal desorganización de la producción, ya que el quantun de las mismas afectó, como es lógico, todo el andamiaje de la institución. La reducción de entradas es mantenida durante todo el invierno, repitiéndose luego el aumento de primavera como en el año anterior. La curva del año siguiente expresa las mismas características de variabilidad.

La gráfica N.º 2 muestra la distribución de las entradas de leche por estación para los tres primeros años. En la correspon-



ENTRADA DE LECHE A LA USINA POR ESTACION

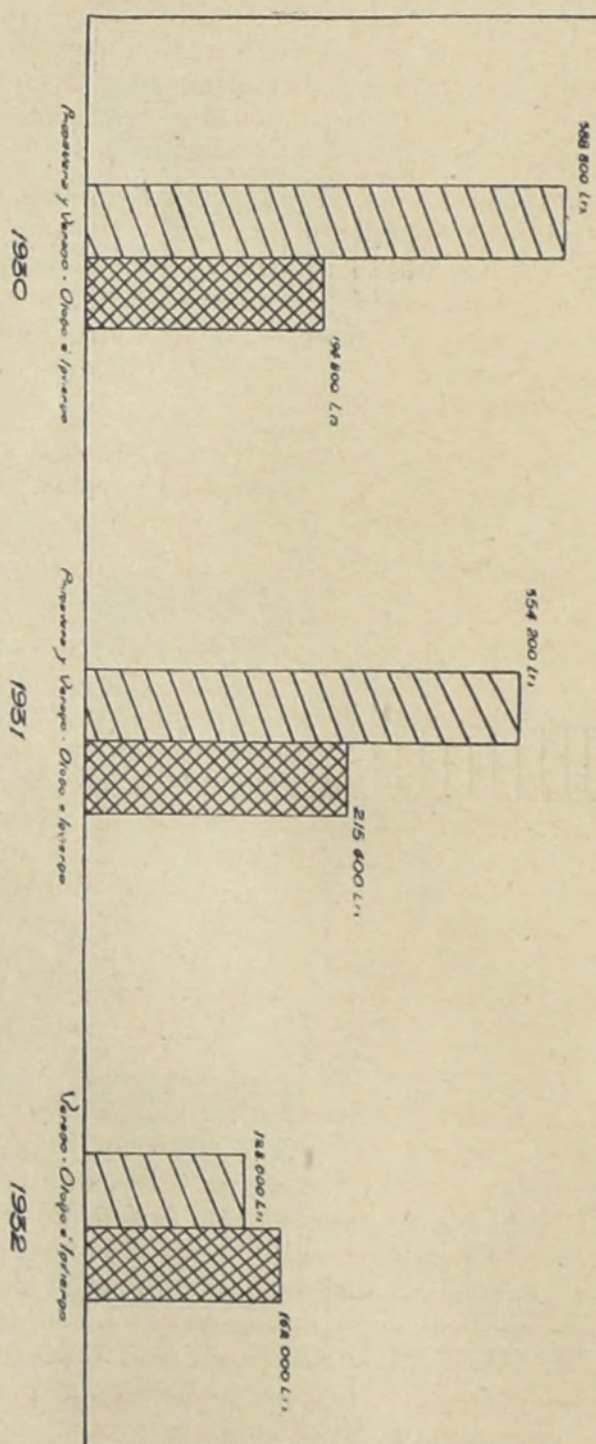
Gráfico N° 2



COMPARACION DE ENTREGAS DE LECHE EN LOS MESES: PRIMAVERA Y VERANO

OTOÑO e INVIERNO

Gráfico N.º 5.



diente al año 1932 falta la primavera que no se ha considerado por corresponder al período de transición de que más adelante hablaremos. En ella pueden verse las enormes diferencias que hay de una estación a otra y entre la misma estación para los diversos años. Se comprende así la gran dificultad y la inestabilidad con que tuvo que tropezar la venta e industrialización de la leche.

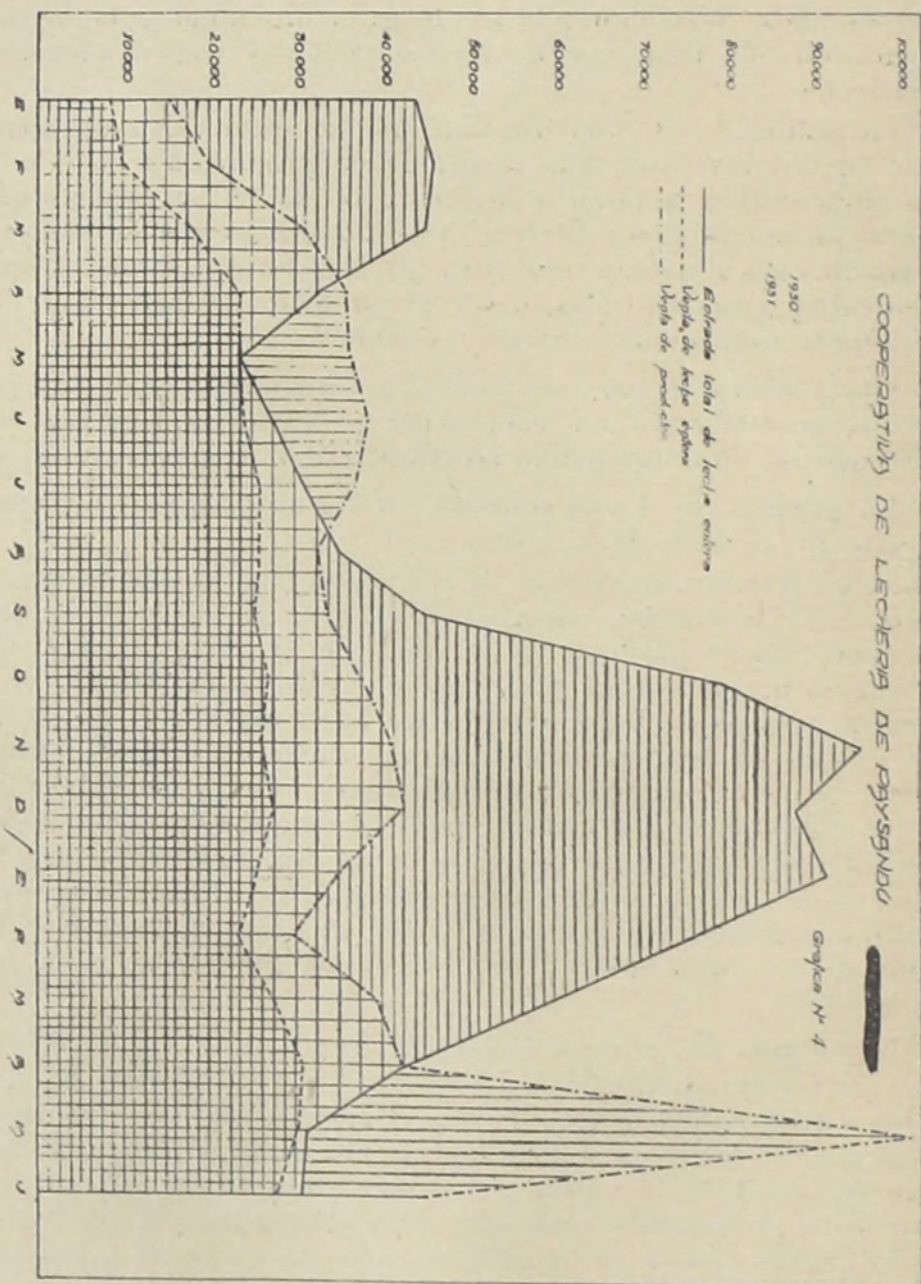
La gráfica N.º 3 condensa aún más las diferencias, agrupándolas en dos períodos: uno favorable de primavera y verano y otro desfavorable de otoño e invierno, lo que revela, teniendo en cuenta que no se hacía diferenciación en los precios de compra, las condiciones desventajosas para los propios cooperadores, que significaban estas entradas, desde el punto de vista de la venta que admite oscilaciones de esta naturaleza.

Hasta ahora se han analizado las características de la producción, aportada por los cooperadores. Corresponde tratar las consecuencias en el desarrollo económico de la Cooperativa.

La gráfica N.º 4 nos muestra en forma clara los distintos aspectos de la labor de la Usina.

Se ha expresado en ella: la entrada total de leche entera y crema, referida a leche entera en litros, la venta de leche entera, la elaboración de productos y la venta de los mismos, todo ello referido en litros de leche entera. Estos distintos valores han sido referidos a litros de leche entera para hacer posible la construcción gráfica en escal única. La equiparación de valores obliga a efectuar conversiones, manteca, crema y queso en leche, que pueden estar sujetos a errores, pero que no pesan en el resultado final por estar neutralizados. La gráfica abarca los 18 primeros meses, período en que ya se ponen de manifiesto las consecuencias anunciadas y que determinan un descenso posterior en el número de cooperadores, por lo cual la limitamos hasta Junio de 1931.

La entrada de leche en el mes de Enero alcanza a 44.000 litros. Se venden 8.800 de leche entera y se elaboran 35.200, de los cuales 6.600 se venden en el mismo mes. Se mantiene la entrada de leche en forma más o menos igual hasta Marzo y las ventas de leche entera y productos aumentan como resultado de la propaganda realizada. Se elaboran menos productos y todo conduce hacia un equilibrio entre las entradas y salidas. Sin embargo en el mes de Abril ya se ha producido una acumulación de productos elaborados. Los precios, reducidos al principio, debido a la leche y productos destinados a propaganda, aumentan paulatinamente, alcanzando un nivel aceptable. En el



transcurso del mes de Marzo hace aparición ya un primer síntoma de futuras perturbaciones. En efecto, como vimos en la gráfica N.º 1, se experimenta un descenso de la producción como consecuencia de las condiciones climatéricas; esto determina un principio de escasez en el mercado. La Cooperativa está pagando precios iguales a los meses anteriores; entonces algunos cooperadores, sabiendo que con la venta directa obtendrán mejores precios, la hacen en forma clandestina, contrariando así los intereses de la Cooperativa, que llega a fines de Abril y Mayo con una disponibilidad de leche entera inferior a las posibilidades de aumento en las ventas que venía realizando. Así en Mayo no dispone de la cantidad de leche entera que exigía el consumo del mes anterior y menos aún de la que hubiera necesitado de acuerdo con el aumento normal de las ventas que venía experimentando; además pierde con ello la posibilidad de alcanzar un ritmo mayor de aumento, como era de suponer, dadas las condiciones de escasez del producto y un mayor precio del mismo que hubiera repercutido en una consolidación de la base de la Cooperativa.

Una prueba de lo dicho más arriba la tenemos en el aumento en la venta de productos elaborados, correspondiente a esos meses, cuya situación de mercado no sufre variaciones como la de la leche entera. Si se piensa bien en las repercusiones posteriores de este hecho se comprende que significa la primera falla de consecuencias fatales por la inestabilidad de la producción, netamente extensiva e indefensa, que impidió sacar provecho económico de un momento oportuno y por el equívoco de algunos cooperadores que efectuaron ventas clandestinas, conspirando en la proyección del futuro contra sus intereses y el de todos los asociados.

Si la Cooperativa hubiera contado con una entrada regular de leche, como en los meses de Enero, Febrero y Marzo, en Abril, Mayo y Junio habría alcanzado un nivel muy elevado en las ventas de leche entera, con lo cual no solo habría tenido una mejor valorización, sino que habría también reducido la industrialización, evitando con esto la elaboración, siempre costosa, como medio de valorizar los sobrantes. De esta manera habría sido posible crear un fondo de reserva que sirviera de seguro para la desvalorización de la leche, característica de la primavera.

En la gráfica se nota hasta esa época otros dos hechos: una acumulación de productos elaborados en los primeros tres meses y una salida parcial de los mismos en los cuatro siguientes, evidenciando que hasta el mes de Agosto la Cooperativa, a pesar

de los hechos anotados, estaba más o menos equilibrada. A partir de esta fecha el desequilibrio se hace de más en más grande. Aumenta la producción a causa de los factores, estudiados más arriba. Los cooperadores ven recién en la usina la posibilidad de valorizar un producto que no podrían vender directamente, ni tampoco industrializar y conducen a ella toda la leche que sus vacas producen. Esta debe recibirla y pagarla de acuerdo con los precios que esos mismos cooperadores y malos productores han fijado, debiendo hacerlo sin tener en consideración que el destino de la leche será, en su inmensa mayoría, la industrialización que precisamente no admite materia prima de costo elevado.

La venta de leche entera aumenta un poco desde Mayo a Diciembre, manteniéndose en una forma bastante regular. La venta de productos empieza a descender desde Junio hasta Agosto, mes en que el monto de las ventas totales es sensiblemente inferior a los meses anteriores y a los que le siguen.

En el mes de Diciembre hubo un total de venta bastante elevado el que se mantiene hasta principio del siguiente año, continuando con algunas variantes en forma que puede considerarse normal, excepto en el mes de Mayo de 1931, en que se vende una partida muy grande de manteca.

El hecho que resalta, es la extraordinaria acumulación de productos elaborados que se produce desde Agosto de 1930 hasta Marzo de 1931. Esto evidencia en forma clara la desventajosa situación en que se encontraba la Cooperativa.

Apremios económicos y resoluciones precipitadas de los cooperadores que exigen los adelantos, que ellos entendían como la paga de los productos enviados, obliga a realizar ventas globales de manteca en condiciones desfavorables durante el mes de Marzo. Estas ventas no solo determinan pérdidas considerables, sino que no permitieron aun establecer el equilibrio entre las entradas y salidas de leche y productos derivados. Por otra parte, la Cooperativa no dispuso nunca del capital de circulación necesario para su desenvolvimiento, dado que las cuotas de ingreso de los cooperadores no solo no alcanzaba sino que tampoco se llegaban a cobrar en su totalidad. Entonces las entradas, habidas por concepto de venta, eran en gran parte invertidas en los gastos de comercialización, industrialización y mantenimiento de la usina, los que fueron muy elevados debido a los grandes aportes de leche cuyo destino directo no era la venta, sino el almacenamiento.

Creemos haber demostrado la importancia que en la marcha de la Cooperativa tuvo la falta de organización en los tambos cooperadores, el desequilibrio que provocó en sus finanzas y las oportunidades que se perdieron para afirmar desde un principio el futuro económico de la institución. La enseñanza práctica, recogida en este aspecto y en muchos otros en que se acusó la falta de preparación del medio, dió origen a cambios fundamentales en las normas de organización, trabajo y comercialización que por surgir de realidades marcaron en verdad el derrotero a seguir.

Consecuente con el plan de trabajo que me he trazado, no entraré a analizar esos aspectos para seguir el análisis directo de la producción en sí.

Segundo Período

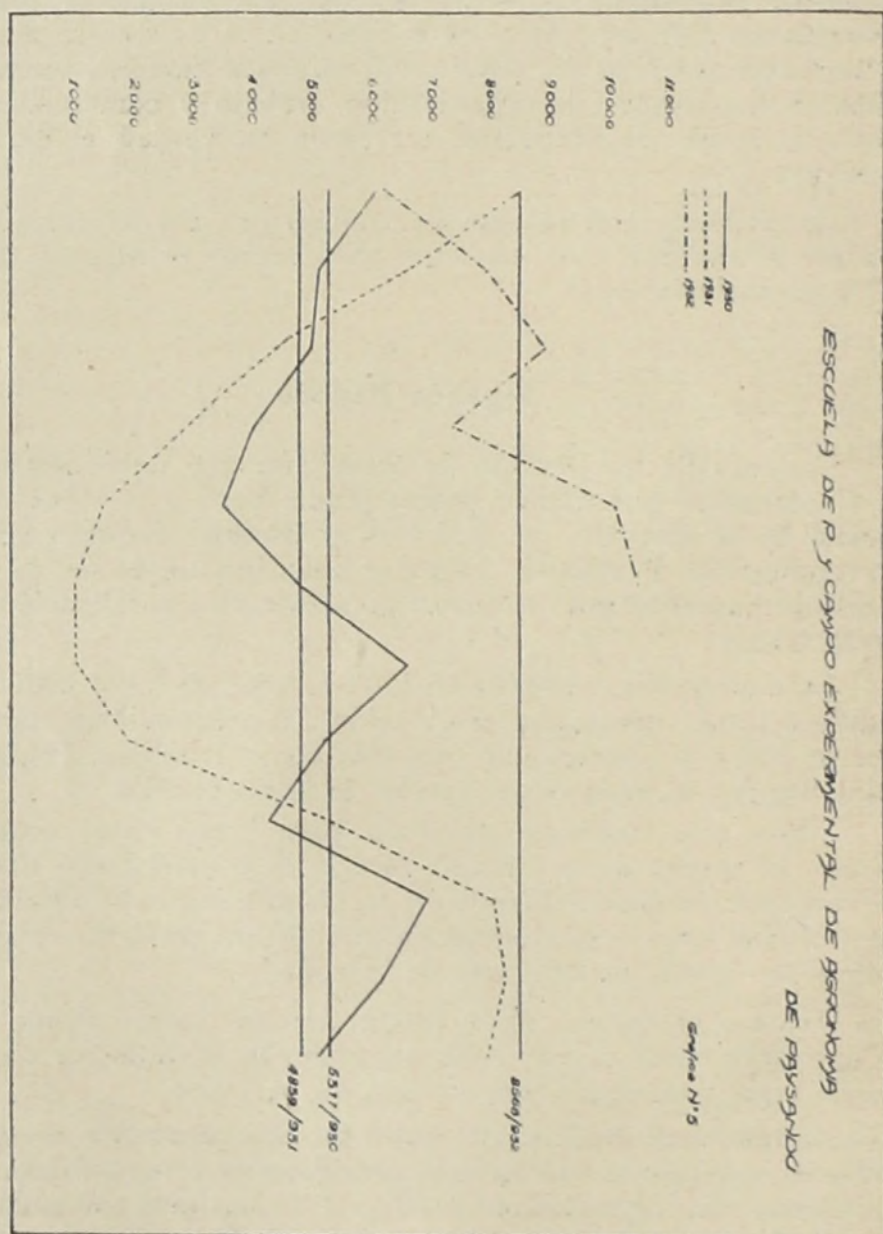
Después de un período de transición que duró seis meses, la Cooperativa que estaba desintegrada, pasó a ser una dependencia de la Escuela de Práctica y Campo Experimental de Agronomía de Paysandú, viéndose esta institución en la necesidad de hacer un gran esfuerzo para evitar la paralización total de la Usina.

La experiencia, recogida en los tres años de labor estudiados, indujo a tomar una nueva orientación. El desequilibrio comercial que se había producido fué causado, como lo vimos, fundamentalmente por la mala organización de la producción.

Había que enseñar a producir para luego hacer cooperativismo. El tambo de la Escuela ofreció la oportunidad: Primero, de sostener el funcionamiento de la Usina; Segundo, de adquirir experiencia sobre organización de tambos que pudiera ser transmitida a los demás productores de la zona.

Veamos la marcha de la producción del tambo citado desde el año 1930 hasta el año 1932, así como la de aquellos cooperadores, cuya producción era vertida en la Usina.

El tambo de la Escuela inició su reorganización en el año 1931, reorganización que ha sido estudiada en otras publicaciones. Su producción fué en los años 1930 y 1931 bastante reducida, pero ya en el año 1932, como consecuencia de la ordenación de las pariciones, iniciada en 1931, eleva considerablemente la cantidad de leche durante el invierno. La gráfica N.º 5 expresa en forma clara el carácter que poseía el tambo citado en el primer período de la labor de la Cooperativa.



La gráfica N.º 6 señala aún en forma más pronunciada el enorme desequilibrio que caracterizaba a los tambos de los cooperadores, estudiados en conjunto, en el transcurso de los tres primeros años.

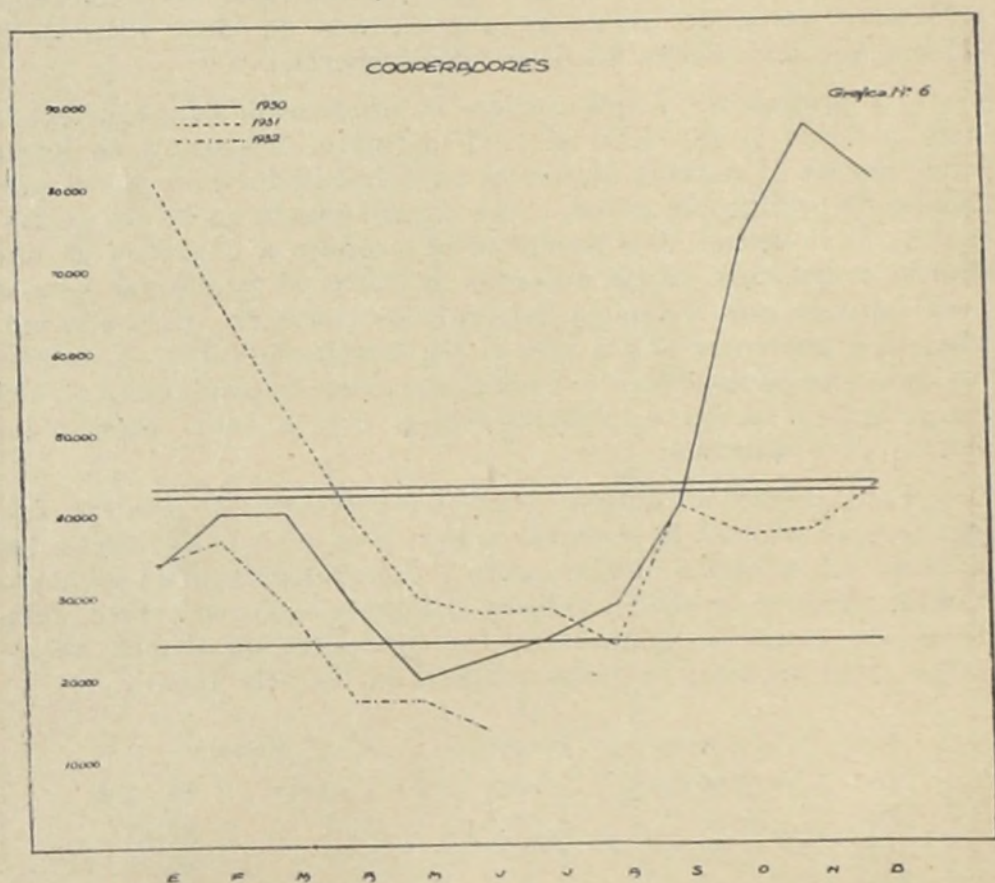
Habiéndose comprendido, como lo dije más arriba, que era de imperiosa necesidad acelerar la reorganización de la producción, se hicieron mayores esfuerzos para conseguir que el tambo de la Escuela elevara aún más su producción invernal. Con ello se buscó neutralizar las deficiencias, acusadas por los otros remitentes, permitiendo mantener una entrada de leche total en la Usina que favoreciera su desarrollo comercial.

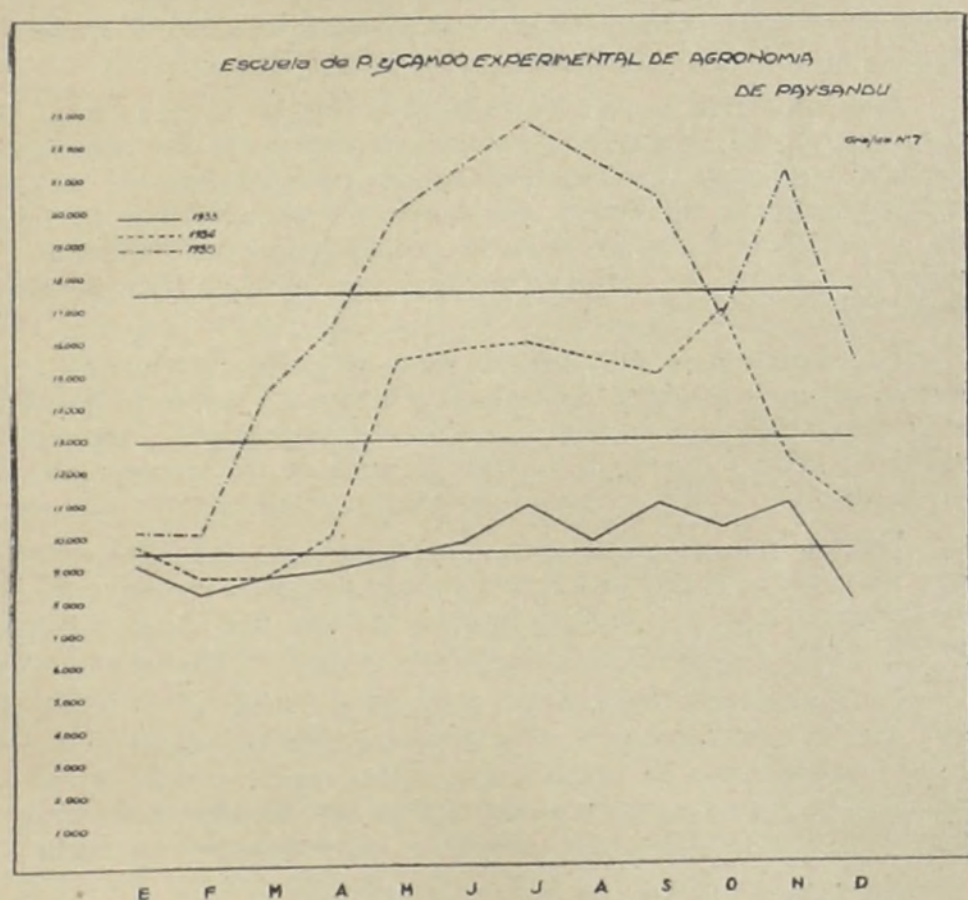
La gráfica N.º 7 que estudia la producción del mencionado tambo desde el año 1933 al 1935 inclusive, demuestra en forma convincente el notable aumento, experimentado tanto en el promedio de producción anual, como especialmente en la que corresponde al invierno. Este progreso se produjo a expensas de una buena ordenación de las entradas de vacas al tambo así como a una solución más completa del problema forrajero, todo ello tendiendo a aumentar año a año el porcentaje de vacas en ordeño, lo que consiguió elevar considerablemente la productividad del inventario vivo del establecimiento y por lo tanto reducir los costos de producción.

Esto permitió cumplir eficientemente con la primera exigencia que planteó la reorganización de la Usina. En efecto, los aportes del tambo a la Cooperativa experimentaron un aumento también grande, tanto en valores absolutos como en valores relativos, así como lo demuestran los siguientes guarismos, calculados sobre el total de leche entrada en los seis años:

Año	Cooperadores	Escuela	Relación	
1931	23.99 %	2.98 %	11.05 %	88.95 %
1931	23.65 "	2.68 "	10.17 "	89.83 "
1932	8.96 "	4.76 "	34.69 "	65.31 "
1933	3.32 "	5.37 "	61.79 "	48.21 "
1934	5.32 "	7.25 "	57.67 "	42.33 "
1935	4.40 "	7.33 "	62.48 "	43.52 "

Del cuadro se deduce que las entradas de leche de los cooperadores en los primeros años fué muy grande, mientras que en el año 1933 fué muy baja, dada la desconfianza reinante. En los años 1934 y 1935 aumentan algo, pero permaneciendo a un nivel notablemente más bajo que en los años 1930 y 1931. Por otra parte se aprecia el aumento constante y progresivo que fué expe-





rimentando el tambo de la Escuela en sus aportes que iniciándose con un 2.98 % del total de leche de los seis años, alcanza en 1935 a 7.33 %.

La relación entre los aportes de los cooperadores y de la Escuela también cambia en forma sensible. En 1930 era de 11.05 frente a 88.95, mientras que en 1935 fué de 62.48 % frente a 43.52 % que correspondió a las remisiones de los cooperadores.

Quiere decir pues, que el tambo apuntaló sólidamente el desarrollo de la Usina en su segundo período de trabajo, haciéndolo en más alto grado en las épocas críticas que son precisamente las más convenientes para la comercialización.

Esta situación no era definitiva ni segura. Correspondía la contribución del esfuerzo de todos para afianzar la faz comercial de la Cooperativa; la irregularidad de los envíos de los cooperadores no podía eliminarse ni corregirse con el sistema de multas y penidades; la experiencia propia y los resultados obtenidos por todos los establecimientos han sido en este sentido negativos.

Las deficiencias subsistirían, hasta tanto los productores no logren mayor capacidad de trabajo y lleguen a apreciar que los esfuerzos, realizados en aquel sentido redundarán, en primer término, en beneficio propio. Se trataba pues de un problema serio de producción y era necesario abordarlo en su aspecto integral.

Dado el apremio de la situación era urgente hallar la fórmula que permitiera directa o indirectamente dirigir la producción de los cooperadores y simultáneamente realizar una labor docente práctica para encausarlos en el terreno de la explotación racional.

La Escuela de Práctica y Campo Experimental de Agronomía de Paysandú realizó entonces su obra de enseñanza y dirección, haciendo uso de métodos y medios que expondré a continuación en forma somera al solo efecto de facilitar la interpretación de los cambios provocados en las remisiones de leche.

En primer término se modificó el plan de trabajo de las chacras experimentales, reduciendo las superficies destinadas a cultivos cerealeros para dar cabida a la explotación lechera intensiva. Esta debía de realizarse, siguiendo las normas de trabajo que dictara la Dirección y con el compromiso de verter toda la producción en la Usina.

Es así que en los contratos se fijaba la cantidad de vacas a trabajar, superficie destinada a potreros y praderas artificiales, así como la clase y época de siembra de los forrajes y reserva

en heno calculado por animal en ordeño. Se trataba en esta forma de evitar imprevisiones, dando solución al problema forrajero, condición previa importante para que surtan efectos las medidas de organización que llevarían a normalizar la producción. Además y afirmando el carácter de explotación intensiva se establecía que solo podría mantener los animales en ordeño, pasando las vacas secas a los potreros de la Escuela; siguiendo esta directriz se realizaría el ordeño sin terneros, los que retirados de la madre, al nacer, serían vendidos.

Esta medida además de los beneficios que en si representa era una garantía, en este caso particular, para poder efectuar un control severo de la producción.

El servicio de monta se haría con los toros propiedad de la Escuela y la ordenación de las mismas sería indicada. Por lo expuesto se deduce que la explotación del tambo quedaba prácticamente dirigida y orientada.

Esta conquista, agregada a la ya obtenida con la producción del tambo estudiado anteriormente, haría que la Cooperativa pudiera disponer de un litraje mayor ordenado de acuerdo con sus exigencias.

Citaremos la gráfica N.º 8 que expresa la evolución creciente que experimentaron los envíos de las medianeros; pudiéndose apreciar así la eficiencia de las medidas adoptadas.

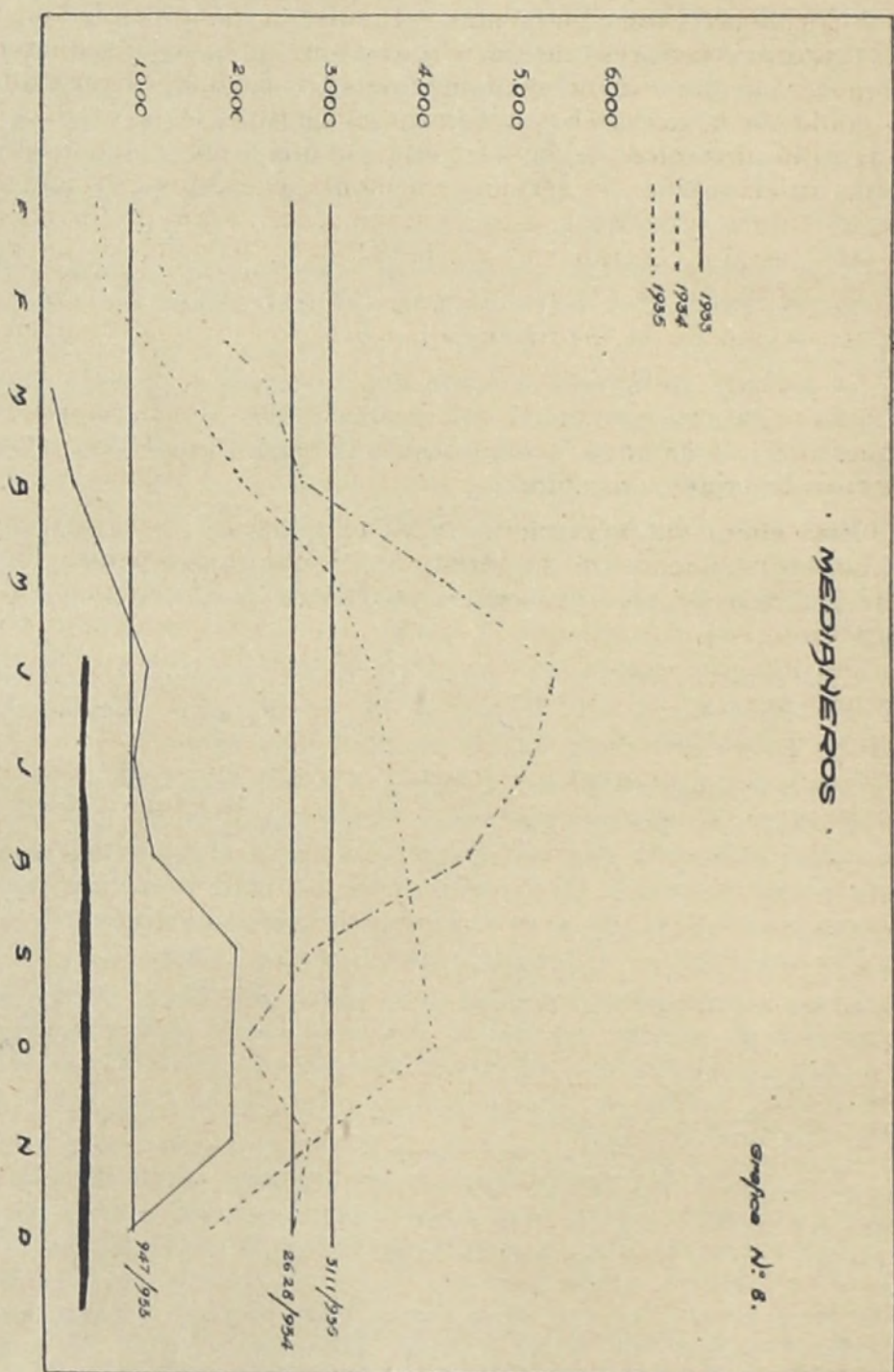
Como es lógico suponer la labor a desarrollar con los otros cooperadores no podía hacerse en forma tan directa. Era necesario desarrollar un plan de penetración en el medio, coordinando la sección docente con medidas de utilidad inmediata para los cooperadores y que a su vez respondieran a la finalidad primordial consistente en la organización de sus tambos.

Entre las primeras medidas debo hacer referencia a las visitas periódicas que se realizan a los productores por establecer un mayor acercamiento y al mismo tiempo permitir conocer bien su situación, media en que actúan y valor de los elementos de trabajo de que disponen.

Conociendo sus necesidades e inquietudes pudo así darse forma a un curso breve para productores, tomando como tema de conservación lo que se refiere en particular a la producción lechera. Se establecieron puestos de monta gratuitos, ubicados en la zona y servidos por doce toros. Este servicio se mantenía solo en el período de Abril a Julio. Esta medida fué de gran repercusión, pues, al mismo tiempo que el productor obtenía el beneficio que implica el uso de reproductores seleccionados por

MEDIANEROS

Gráfico N.º 8.



alto valor lechero, se aumentaba el porcentaje de vacas en ordeño para el período crítico de otoño e invierno.

Afirmadas estas conquistas, se entró a pesar directamente en los otros factores de la producción, pues los productores adquirieron una mayor confianza en las medidas aconsejadas, llegando en la actualidad a admitir el control de la producción y la administración de sus lecheras, motivo por el cual se ha dispuesto mantener el servicio de monta en forma permanente. En un futuro próximo la administración del vacaje de los cooperadores estará centralizado en la Escuela, habiéndose iniciado ya el fichero de las mismas.

La Cooperativa podrá así disponer de la producción en la forma que las circunstancias lo exijan.

Las gráficas N.º 9 y 10 expresan las variaciones experimentadas por los tambos de los cooperadores ante la influencia incontrastable de una obra bien intencionada y dirigida.

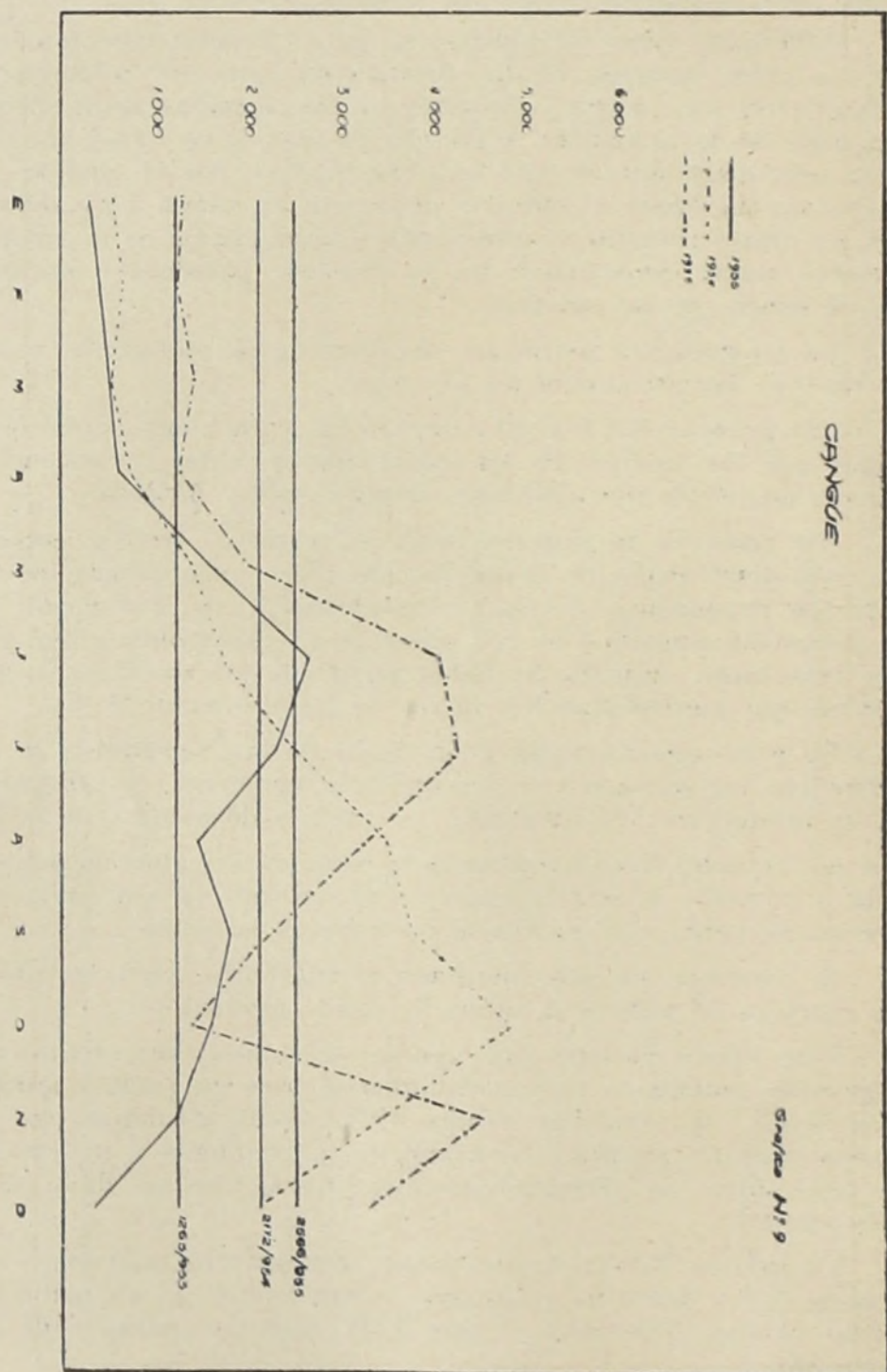
Así como en la primera parte del presente trabajo estudié la mala distribución de la producción como consecuencia de su estrecha dependencia del factor naturaleza y su repercusión en el desarrollo comercial de la Cooperativa, corresponde ahora hacer otro tanto, después de haber analizado las nuevas características que representan los envíos de los productores.

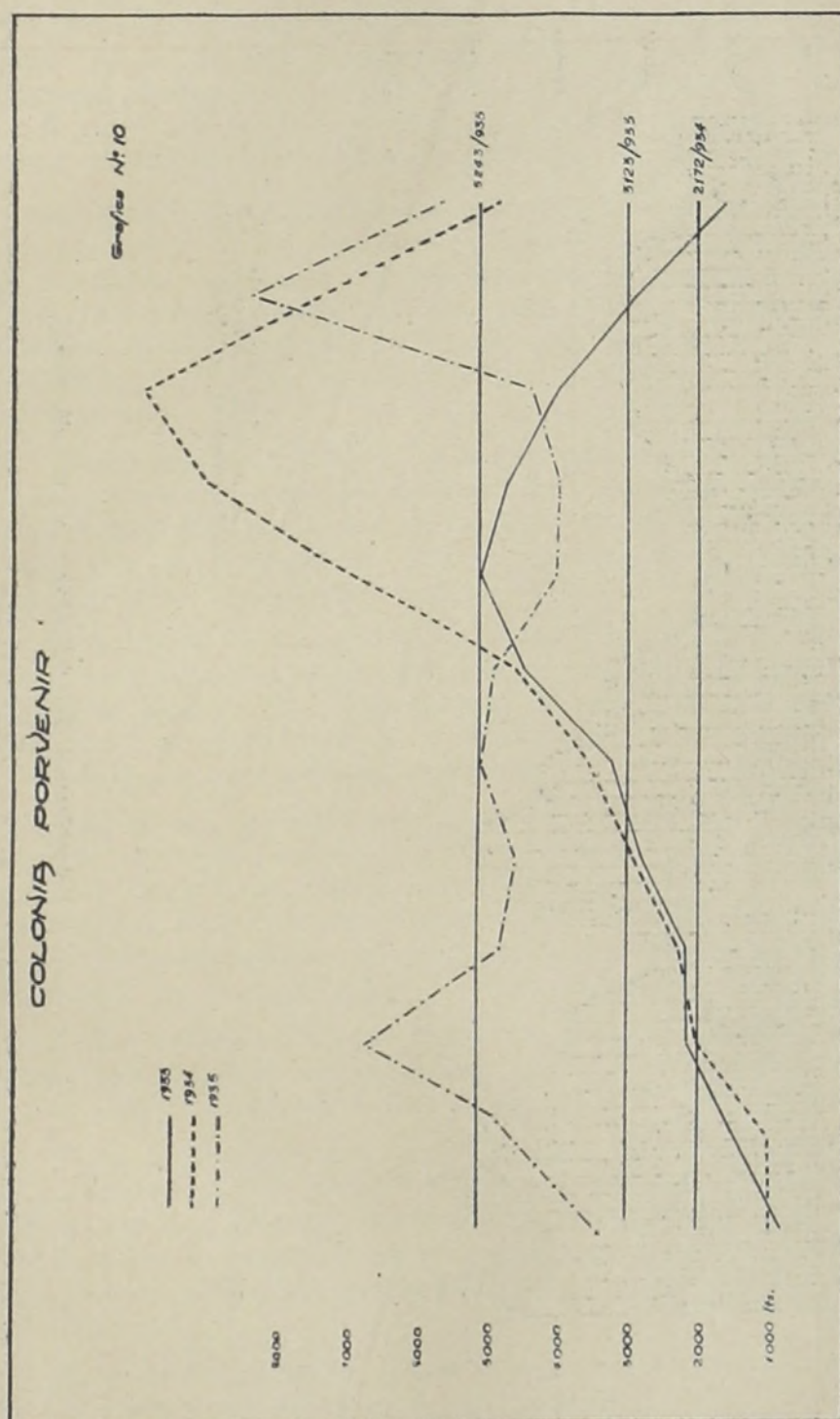
En esta segunda etapa de la labor de la Cooperativa se ha procurado contrarrestar el desequilibrio comercial: 1) dirigiendo la producción; 2) regulando los precios de compra de la leche por calidad; 3) aprovechando la experiencia comercial adquirida y evitando la acumulación de productos; 4) ajustando los precios de venta a la existencia de leche en la Usina.

El resultado ha sido mantener el equilibrio constante entre las entradas de leche y la salida de éste y productos.

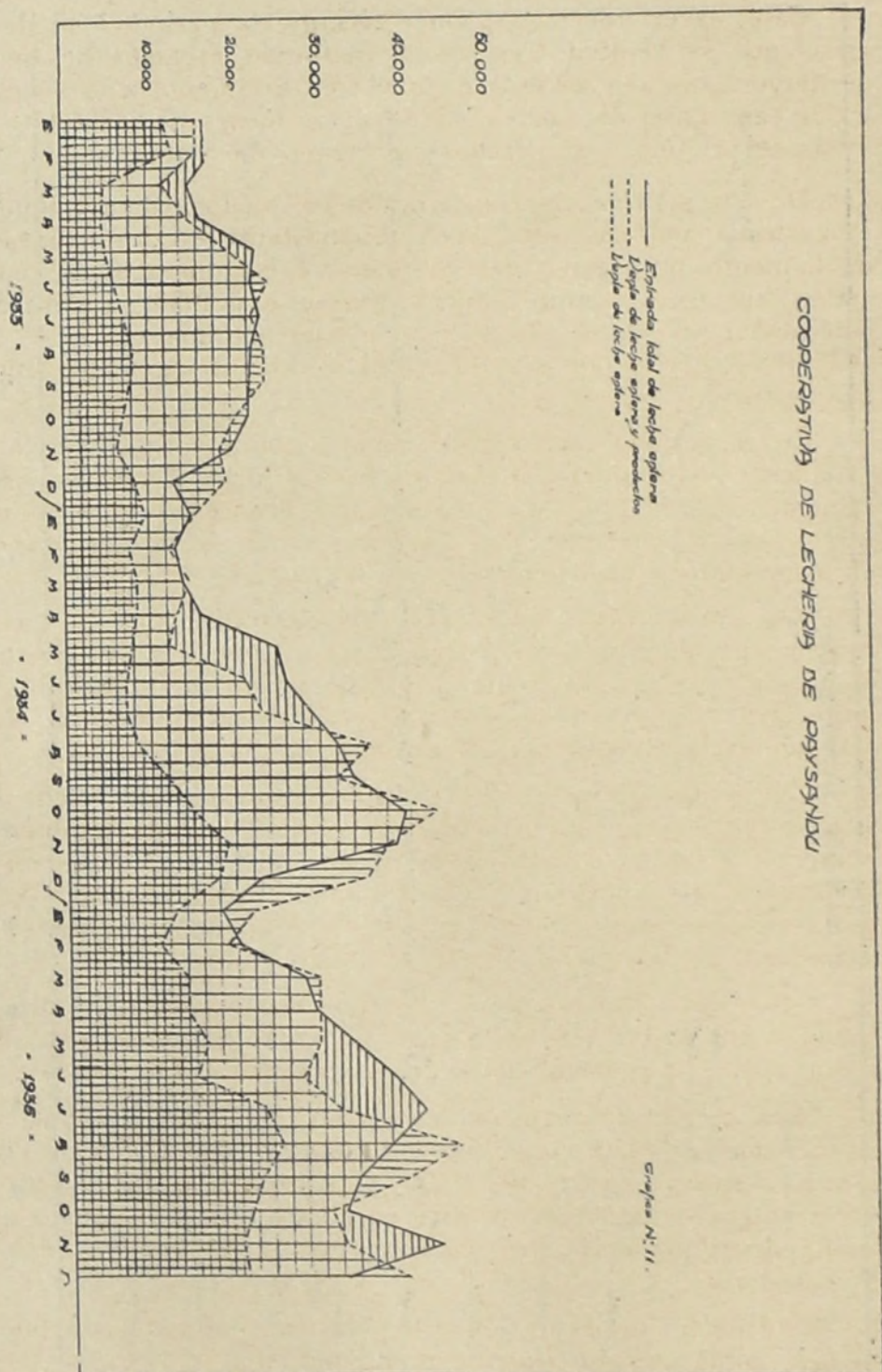
Este nuevo período que abarca tres años, representa un desarrollo económico menos voluminoso pero en cambio mucho más firme. Al finalizar el año 1935, puede afirmarse que la Cooperativa ha adquirido nuevamente la confianza y ha creado la base para su desenvolvimiento futuro, que sin duda será floreciente.

La gráfica N.º 11 confeccionada con valores análogos a la gráfica N.º 4 muestra el proceso comercial de la Cooperativa desde el año 1933 hasta el año 1935, segundo período de su existencia.





COOPERATIVA DE LECTERIA DE PAYSANDU



Cabe hacer notar en primer término la periodicidad de las crisis que se repiten tres veces, limitando espacios de tiempo de mayor volumen de entrada que contrariamente a lo sucedido en el caso anterior, corresponden a los meses de invierno. Las crisis se producen en verano y principio de otoño.

De esta manera quedan definidos tres ciclos, correspondiendo uno a cada año, que establecen con bastante nitidez una escala de aumento progresivo del volumen de las operaciones comerciales. En efecto, siendo reducido para el año 1933, se eleva considerablemente en el año 1934 y es aún sobrepasado en el año 1935. Este hecho por sí solo define netamente la nueva era de la institución.

En el período anterior de mayor movimiento comercial se produce en el primero y segundo año y luego decrece considerablemente, denotando así el malestar económico. Por el contrario en el presente el carácter general de la curva indica afianzamiento y seguridad económica.

Las líneas correspondientes a las entradas y a las ventas totales mantienen una concordancia manifiesta. Cuando eventualmente se produce una acumulación de productos elaborados, de inmediato, al siguiente mes se observa la desacumulación. Todo ello evidencia el equilibrio alcanzado.

Las ventas de leche entera no presenta la regularidad, acusada en el período anterior, pero en general se nota también un aumento progresivo, habiéndose llegado a triplicar el monto de las mismas tomando como base el mes de Marzo de 1933. La caída experimentada en ese mes se debe al cese del suministro de leche a los hospitales que se venía haciendo.

Otras oscilaciones, que aparecen, son causadas por falta de leche, como sucede en los meses de Enero y Febrero de 1935 y por razones circunstanciales de competencia comercial.

Para terminar corresponde señalar, en contraposición con lo sucedido en 1930, como fué aprovechada una época de crisis (Junio, Julio y Agosto de 1935) para aumentar las ventas de leche entera a expensas de una excelente entrada, debido a la buena distribución de los rendimientos de los tambos de los cooperadores.

Este hecho permitió a la Cooperativa conquistar un puesto en las ventas que difícilmente podrá perder.

Por todo lo dicho se revela que recién ahora se encuentra cimentada sobre bases firmes.

He estudiado bajo un solo aspecto los seis años transcurridos desde la creación de la Cooperativa de Lechería de Paysandú, seis años que han dejado un vasto caudal de experiencias.

Dos etapas definen su desarrollo: una que podría llamar de exploración o sondeo, la otra de cimentación.

Los tres años invertidos en explotación y ensayos enseñaron que para hacer cooperativismo la industria lechera debe evolucionar desde su base, organizando la producción y que no puede otorgarse derechos a quienes no están en condiciones de ejercerlos.

La segunda etapa, de reajuste y cimentación evidencia claramente el camino del cooperativismo que debe iniciarse con la dirección de la producción. Con ello se obtiene la seguridad, requerida en toda empresa comercial y se educa al productor, elevándolo a la condición de hombre capaz de hacer cooperativismo verdadero.

Estos seis años de experiencia han despejado el horizonte de la industria lechera local hasta el punto de establecer confianza en el sistema, que sin duda entrará en otra nueva etapa de éxitos valederos, pudiendo decir ahora que se estaría en vías de hacer una cooperativa auténtica.
