

# Cambios Estructurales y Problemas de Agencia en las Cooperativas de Industrialización de Leche

Edith Depetris de Guiguet  
Compiladora



**IECAL**

Instituto de Economía Aplicada Litoral

**FCE**

**UNL**



---

# **CAMBIOS ESTRUCTURALES Y PROBLEMAS DE AGENCIA EN LAS COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE**

**Edith Depetris de Guiguet**  
*Compiladora*



**Instituto de Economía Aplicada del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Nacional del Litoral**

Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de Industrialización de leche / Edith Depetris de Guiguet ... [et al.] ;  
Compilado por Edith Depetris de Guiguet. - 1a ed. - Santa Fe :  
Universidad Nacional del Litoral, 2017.

Libro digital, PDF  
225 pag. (A4)

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-692-154-1

1. Cooperativas. 2. Industria Láctea. 3. Cambio Organizacional.  
I. Depetris de Guiguet, Edith II. Depetris de Guiguet, Edith, comp.  
CDD 334.6837

Diseño y Diagramación de Interiores: Natalia Pisarello  
Diseño de Tapa: Natalia Pisarello

---

# Contenidos

<b>1</b>	<b>La Situación en Argentina y en el Mundo</b>	<b>1</b>
	Edith Depetris de Guiguet y Roberto López	
<b>2</b>	<b>Las Cooperativas de Industrialización de Leche y los Problemas de Agencia</b>	<b>7</b>
	Edith Depetris de Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
<b>Parte I</b>		
	<b>La Experiencia de los Cambios en Otros Países</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>Cambios en las Cooperativas de la Unión Europea: El Caso Glanbia de Irlanda</b>	<b>31</b>
	Rodrigo García Arancibia y Mariano Coronel	
<b>4</b>	<b>Cambios en Cooperativas Europeas: El caso de Friesland Campina, Holanda</b>	<b>49</b>
	Mariano Coronel y Jimena Vicentin Masaro	
<b>5</b>	<b>Cambios en Cooperativas Europeas: El caso de Arla Foods</b>	<b>67</b>
	Gustavo Rossini, Jimena Vicentin Masaro y Ana Laura Chara	
<b>6</b>	<b>Cambios en las Estructuras Organizacionales de Cooperativas de Oceanía: El caso de Fonterra, Nueva Zelanda</b>	<b>83</b>
	Edith Depetris de Guiguet y Rodrigo García Arancibia	
<b>7</b>	<b>Cambios en las Estructuras Organizacionales de Cooperativas en Australia: El caso de Devondale Murray Goulburn (MG)</b>	<b>109</b>
	Edith Depetris de Guiguet y Rodrigo García Arancibia	

	Parte II	127
	<b>La Experiencia en Argentina</b>	
<b>8</b>	<b>El Contexto y la Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche Argentinas</b> Jimena Vicentin Masaro, Mariano Coronel y Ana Laura Chara	129
<b>9</b>	<b>Evolución de Cooperativas Argentinas: El caso de SanCor y COTAR</b> Roberto E. López y Luciano Vaudagna	143
<b>10</b>	<b>Cooperativas Argentinas de Industrialización de Leche Medianas y Pequeñas Activas</b> Edith Depetris de Guiguet, Mariano Coronel y Luciano Russo	169
<b>11</b>	<b>Cooperativas de Industrialización de Leche que dejaron la Industria</b> Edith Depetris de Guiguet y Jimena Vicentin Masaro	191
<b>12</b>	<b>Conclusiones sobre Cambios Estructurales y Problemas de Agencia en las Cooperativas de Industrialización de Leche</b> Edith Depetris de Guiguet, Roberto López y Gustavo Rossini	203
	<b>Sobre los Autores</b>	215

## **AGRADECIMIENTOS**

Este libro se produjo como resultado de las actividades del proyecto No. 072/2014 financiado por el Programa de Cooperativismo y Economía Social en la Universidad de la Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, a quienes agradecemos la oportunidad. Compartieron la responsabilidad de ejecución docentes e investigadores del Instituto de Economía Aplicada Litoral (IECAL-FCE-UNL)-Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, de la Cátedra Economía General-Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santa Fe.

Nuestro reconocimiento a la Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Limitada (COTAR) por habernos dado su aval, así como a su presidente y consejeros, quienes nos brindaron diferentes puntos de vista y experiencia, y facilitaron discusiones enriquecedoras. Por último, a todos los consejeros, gerentes y asociados de las cooperativas que nos dieron su tiempo e información con confidencialidad.

**PARTE II**  
**LA EXPERIENCIA EN ARGENTINA**



---

## EL CONTEXTO Y LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE ARGENTINAS

Jimena **Vicentin Masaro**  
Mariano **Coronel**  
Ana Laura **Chara**

El desempeño de las cooperativas de industrialización de leche está condicionado por numerosos factores, que en este trabajo englobaremos en tres áreas: aquéllos que conforman el contexto externo; los que influyen en el nivel de la cadena en que se desenvuelven; así como su propia estructura organizacional. Para comenzar a analizar la situación argentina, en este capítulo se hará primeramente una breve mención a algunos de los factores del contexto externo, para pasar luego a puntualizar la evolución que han tenido estas cooperativas en el nivel de acopio y exportación.<sup>1</sup>

### El Contexto Legal

Las cooperativas argentinas se constituyen y rigen por la ley nacional No. 20.337 de 1973.<sup>2</sup> Contrariamente a lo ocurrido en los países europeos, que avizoraron los cambios en el contexto y fueron adecuando los marcos legislativos para permitir a las cooperativas que lo necesitaran profundas modificaciones en la estructura organizacional, la Ley de Cooperativas Argentina no cambió desde hace más de 40 años. Esto no significa que las cooperativas no hayan realizado ninguna modificación en sus estructuras, pero en tales casos han recurrido a legislación más amplia que regula las sociedades en general, o requiriendo algunas resoluciones específicas del Instituto Nacional de Asociati-

---

1 No se analiza la participación de los productos cooperativos en el mercado doméstico por no haberse encontrado datos, y su recolección escapa al alcance de este proyecto.

2 Se puede ver texto completo en el siguiente sitio: <http://www.asoprofarma.com/ley-20337.aspx>.

vismo y Economía Social (INAES) que la autorizara. Por lo tanto, se ha tratado siempre de casos puntuales, y no de un marco amplio y generoso que le brindara alternativas a todas por igual.

La ley 20.337 estuvo inspirada en los principios más tradicionales Rochdalianos, y adoptó sus disposiciones en una época muy diferente a la actual. Si bien aún puede ser adecuada para cierto tipo de cooperativas locales en que la ayuda mutua, la solidaridad y el altruismo para satisfacer problemas comunes es la base de la asociación, con poco capital, ha cambiado para el caso de las cooperativas empresariales que buscan apropiarse para sus asociados de parte de las ganancias de ciertos niveles de la cadena de valor agregado. Cuando la competencia debe darse con empresas multinacionales en estructuras de mercado muy concentradas, y el capital es un recurso crítico, la estructura tradicional cooperativa no lo favorece.

En términos generales, la ley establece que las cooperativas argentinas “son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”; no tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas, y permite la prestación de servicios a sus asociados y a no asociados en ciertas condiciones. Además consagra el libre ingreso, aunque podrá ser supeditado a las condiciones derivadas del objeto social. El Estado Nacional, las Provincias, los Municipios, los entes descentralizados y las empresas del Estado pueden asociarse a las cooperativas conforme con los términos de la ley, salvo que ello estuviera expresamente prohibido por sus leyes respectivas. También pueden utilizar sus servicios, previo su consentimiento, aunque no se asocien a ellas.

Determina ciertas características que, según el marco teórico elegido en este trabajo, pueden generar problemas de agencia. En relación al aspecto económico de las cooperativas, y en particular en relación con las inversiones, podemos mencionar que la ley establece que tienen capital variable y duración ilimitada; sin límite estatutario al número de asociados ni al capital, ni preferencias sobre parte del mismo a fundadores o consejeros.

**Capital Social.** El capital se constituye por cuotas sociales indivisibles y de igual valor, nominativas. Pueden transferirse sólo entre asociados y con acuerdo del consejo de administración en las condiciones que determine el estatuto. Limita la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

Las cuotas sociales deben integrarse, como mínimo de un 5% (cinco por ciento) al ser suscriptas y completarse la integración dentro del plazo de 5 (cinco) años. El estatuto puede establecer un procedimiento para la formación e incremento del capital en proporción con el uso real o potencial de los servicios sociales. Las cuotas sociales quedan afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice.

**Derecho de Ingreso.** Cuando el estatuto establezca un derecho de ingreso no puede elevarse a título de compensación por las reservas sociales. Su importe no puede exceder el valor de una cuota social.

**Reembolso de Capital.** Los asociados pueden retirarse voluntariamente en la época establecida en el estatuto, o en su defecto, al finalizar el ejercicio social dando aviso con treinta días de anticipación

En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiera soportar. El estatuto puede limitar el reembolso anual de las cuotas sociales a un monto no menor del cinco por ciento del capital integrado conforme al último balance aprobado. Los casos que no pueden ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad.

Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al cincuenta por ciento de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en caja de ahorro. Ninguna liquidación definitiva en favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviera con la cooperativa.

**Interés.** La ley permite que se pague un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital. O sea que el pago de intereses depende en primer lugar que lo contemple el estatuto, y luego, que haya excedentes.

### **Distribución de Excedentes**

Se consideran excedentes repartibles sólo aquéllos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. La ley autoriza hacerlo en proporción al uso de los servicios sociales, y en caso de no asociados van a una cuenta especial de reserva.

De los excedentes repartibles se destinará:

1. El cinco por ciento a reserva legal.
2. El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal.
3. El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativa.
4. Una suma indeterminada *para pagar un interés a las cuotas sociales* si lo autoriza el estatuto, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento.
5. El resto para su distribución entre los asociados en concepto de retorno:
  - a. En las cooperativas o secciones de consumo de bienes o servicios, en proporción al consumo hecho por cada asociado.
  - b. En las cooperativas de producción o trabajo, en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno.
  - c. En las cooperativas o secciones de adquisición de elementos de trabajo, de transformación y de comercialización de productos en estado natural o elaborados, en proporción al monto de las operaciones realizadas por cada asociado.
  - d. En las cooperativas o secciones de crédito en proporción al capital aportado o a los servicios utilizados, según establezca el estatuto.
  - e. En las demás cooperativas o secciones, en proporción a las operaciones realizadas o a los servicios utilizados por cada asociado.

Los excedentes que deriven de la prestación de servicios a no asociados autorizada por la ley se destinarán a *una cuenta especial de reserva*.

La asamblea puede resolver que el retorno, y los intereses en su caso, se distribuyan *total o parcialmente en cuotas sociales*.

Art. 45 - Las cooperativas **pueden revaluar sus activos** de acuerdo con la reglamentación que dicte la Autoridad de Aplicación.

Art. 95 - El sobrante patrimonial que resultara de la liquidación tendrá el destino previsto en el último párrafo del artículo 101. Se entiende por sobrante patrimonial el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales.

## Irrepartibilidad de las reservas

Las reservas son irrepartibles y en caso de liquidación el sobrante patrimonial va a un destino desinteresado.

Muy relevante en el art. 6 de la ley que establece que las cooperativas no pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles. Es nula toda resolución en contrario.

Complementariamente a esta legislación, desde el Instituto de Acción Cooperativa,<sup>3</sup> se han emitido algunas resoluciones como la N° 349/95 ex-INAC de los Títulos Cooperativos de Capitalización (TI.CO.CA). Por el mismo se permite la aportación de Capital Complementario por un período no inferior a los seis meses, integrado al momento de la suscripción o fraccionadamente, siempre observándose las disposiciones que en materia de integración de cuotas sociales prevea el estatuto social y el artículo 25 de la Ley 20.337.

## Gobernanza

Con respecto a la gobernanza, la ley otorga un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales. El órgano máximo decisor es la Asamblea de accionistas, que pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las primeras deben reunirse anualmente para elegir a los integrantes del Consejo de Administración y síndicos, y aprobar la Memoria y Balance. Las segundas son convocadas por situaciones especiales.

Cuando el número de asociados sea mayor a cinco mil, la asamblea será constituida por delegados elegidos en asambleas electorales de distrito en las condiciones que determinen el estatuto y el reglamento. Puede establecerse la división de los distritos en secciones a fin de facilitar el ejercicio de los derechos electorales a los asociados. También se realizarán asambleas de distrito al solo efecto de elegir delegados por simple mayoría de votos. El cargo se considerará vigente hasta la siguiente asamblea ordinaria, salvo que el estatuto lo limite a menor tiempo.

La ley establece que no puede haber menos de tres consejeros, con duración de tres mandatos, reelegibles. También menciona algunas prohibiciones e incompatibilidades para el cargo.

Las resoluciones se adoptan por **simple mayoría de los presentes** en el momento de la votación, salvo las previsiones de la ley o el estatuto para decisiones que requieran mayor número.

## El Contexto Impositivo y Gremial

Un aspecto muy relevante del contexto, según lo avizoran las cooperativas de industrialización de leche, es la alta carga tributaria y previsional. En relación a la primera, tanto impuestos nacionales como provinciales, así como tasas de servicios locales (servicios públicos, caminos, etc) que a veces no se prestan, o lo hacen en forma insuficiente, afectan la eficiencia del sistema en general, incluyendo las cooperativas.

Impositivamente, a nivel nacional, las cooperativas como personas jurídicas están exentas del impuesto a las ganancias y otros, como bienes personales. No pagan impuesto por el capital social, pero los asociados son responsables y tributan por sus propias contribuciones, así como por los retornos que reciben. Por otra parte, las cooperativas tributan por operaciones financieras como cualquier otro tipo de sociedades (impuestos al crédito y débito bancario, etc).<sup>4</sup> A nivel provincial, hay diferencias entre

<sup>3</sup> Y sus cambios de nombres a través de los diferentes gobiernos.

<sup>4</sup> Agradecemos al CPN Hernán Perotti por su aporte en este tema.

ellas, pero en general aportan por ingresos brutos, de sellos, y otros. A nivel local, como se dijo, están sujetas al pago de tasas por servicios varios.

En relación a la cuestión gremial, la fuerte sindicalización de la mano de obra industrial en la Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina (ATILRA), y el sistema de negociación nacional en el que no tienen poder de decisión el sector mayoritario de pequeñas y medianas empresas, ha afectado a toda la industria, pero en particular a las últimas. Además, pesan otras cuestiones como contribuciones directas patronales que deben hacerse a los sindicatos sin destinos específicos, y la injerencia sindical en cualquier decisión empresarial. En algunas de las entrevistas se dieron ejemplos de las dificultades que encuentra el consejo de administración al proponer modificaciones, que a veces parecen muy simples, y sin consecuencia para la ocupación de mano de obra, pero que conllevan inmediatamente reclamos gremiales.

### **Problemas de Agencia**

La mayoría de los problemas de agencia de las cooperativas tradicionales mencionados en un capítulo anterior podrían surgir para las cooperativas argentinas de industrialización de leche según el contexto en el que se desenvuelven, con especial énfasis en el marco legal. Falta de incentivos por problemas de agencia de propiedad común, de horizonte, de portafolio, así como de gobernanza en el monitoreo o control, el seguimiento, de influencia y de decisión.

La mayoría de las adecuaciones realizadas por las cooperativas europeas y de Oceanía vistas en los capítulos anteriores, buscando reducir esos problemas, tuvieron el encuadre permitido de sus respectivas legislaciones. Con la ley argentina, la adecuación entre estructura y estrategias de las cooperativas que han hecho avances significativos en la cadena de valor agregado, no es fácil de lograrse. No obstante, hay ejemplos de cooperativas en otros rubros que han hecho modificaciones muy relevantes, las que han sido aceptadas por el organismo regulador INAES.<sup>5</sup>

### **El Contexto Político-Económico<sup>6</sup>**

Las políticas económicas de las últimas décadas han sido muy cambiantes, en particular para el sector lechero. Desde 1991 y hasta el 2002 el contexto macroeconómico estuvo caracterizado por la apertura comercial, incluyendo la implementación del Mercosur, privatizaciones con entrada de inversiones extranjeras, por la fijación del tipo de cambio en el plan de convertibilidad, desregulaciones del comercio exterior e interior, y otras medidas que retrajeron la participación estatal. A partir de 2002, luego del default y la caída de la convertibilidad, cambió el posicionamiento internacional del país y sus posibilidades de financiamiento externo, por lo que la captación de recursos propios, como el de las retenciones a las exportaciones, se mantuvo. La política macroeconómica adoptada tuvo como ejes un tipo de cambio variable, mantenido por medio de la intervención del Banco Central en la compra y venta de divisas; y del superávit primario con altos niveles de reservas. El buen nivel de precios internacionales de las principales commodities exportadas por el país fue un pilar central para lograrlo, por lo menos hasta 2008.

A partir de mediados de la primera década del Milenio hubo cambios en el contexto internacional y doméstico, e internamente se dio una mayor intervención estatal que afectó fuertemente al sector lácteo y sus agentes. En primer lugar, la devaluación y

<sup>5</sup> Interesantes ejemplos en Basañes (2009, 2011).

<sup>6</sup> Se sigue a Depetris de Guiguet et al. (2003). Para un tratamiento en detalle de las políticas lecheras nacionales ver en el sitio <http://www.fce.unl.edu.ar/iecal/competitividad-complejo-lacteo-santafesino.pdf>.

pesificación asimétrica del 2002 afectó adversamente a las empresas lácteas endeudadas internacionalmente, que debieron pagar sus créditos en divisas mientras recibían pagos de deudas de sus asociados en moneda local con diferentes tasas de cambio. Las estrategias de una mayor internacionalización y expansión en el Mercosur, así como modificaciones estructurales internas que habían asumido industrias como SanCor y AUT Milkaut, impactaron fuertemente en su situación financiera.

Después de la devaluación de 2002, el sector comenzó una lenta recuperación acompañada de un incremento de precios en el mercado interno, que llevó a que en 2005 y 2006 el gobierno llevara a la firma de acuerdos de precios con la industria para frenar la suba de los mismos. El problema sectorial iba más allá de los precios, ya que se reclamaba mayor formalización, controles sanitarios, erradicación de la lechería marginal y la evasión fiscal que significaba una competencia desleal en el mercado, la transparencia de la cadena de comercialización así como estrategias de gestión para el control de la oferta y evitar la recurrencia de los ciclos que tanto perjuicio causaban a la producción. Estos reclamos han sido permanentes de parte de la entidad representativa de las cooperativas lecheras, la Junta Intercooperativa, pero sin la fuerza ni la presión que tienen otras entidades gremiales de productores en otros países (por ejemplo Brasil).

El 2007 mostró un nivel de intervención muy fuerte, con un cambio en el criterio de las retenciones y con subsidios sectoriales. Se implementó el Programa de Estabilización de Precios de Productos del Sector Lácteo Destinados al Mercado Interno, con un fondo compensador para productores e industrias. En 2008 la fuerte suba de los precios internacionales llevó al gobierno a elevar los impuestos a las exportaciones, y se implementó un sistema por el que debería solicitar a la Oficina Nacional de Control Comercial y Agropecuario (ONCCA) certificados de Registro de Exportaciones Lácteas (ROEL) para remitir productos al exterior. Con el manejo arbitrario por parte del gobierno de estos permisos y controles, que trababa el normal desarrollo de estas actividades, se agudizó el nivel de conflicto entre el sector privado y gubernamental. Agravado por un problema de sequía en las principales cuencas productoras, y por otras medidas que afectaban al sector granario, el conflicto hizo eclosión cuando se propuso una nueva suba de las retenciones.

En 2009 y 2010 continuaron los problemas, con graves acusaciones sobre el accionar del organismo de control ONCCA, que finalmente fue disuelto en 2011.

En 2011 el crecimiento de la inflación y la imposibilidad de bajarla se hizo evidente, a pesar de todos los acuerdos, presiones y medidas tomadas. En 2012 las empresas lácteas más grandes tuvieron resultados negativos en sus balances, y los productores perdieron poder de compra con los precios recibidos. Entre 2011 y 2015 la producción de leche se estancó con algunas fluctuaciones alrededor de los 11 mil millones de litros, con máximos en 2011-2012, decayendo algo la industrial en el mismo período. A fines de 2015 cambia el gobierno y en 2016 se toman varias medidas para mejorar la situación. Una de ellas ha sido la eliminación del Registro de Operaciones de Exportaciones Lácteas (ROEL), así como el impuesto (retenciones) a las mismas, otorgándose nuevas compensaciones y créditos sectoriales. No obstante, hubo serios problemas climáticos que afectaron las principales zonas productoras, perdiéndose una gran parte de la producción de leche, y agravando los resultados de las industrias procesadoras.

En síntesis, las cooperativas de industrialización de leche tanto como las industrias de otro tipo en Argentina han tenido un contexto sectorial muy problemático. Factores climáticos así como los políticos han provocado pérdidas reales y de oportunidades, particularmente relevantes para las industrias exportadoras.

A pesar de que el contexto político económico pudo afectar igualmente a empresas particulares y cooperativas, estas últimas han venido perdiendo participación de mercado. Hubo cierres por quiebra, ventas de algunas del total o de algunas sus líneas

de productos, y problemas que disminuyeron su producción en otras, sin que el crecimiento de las que permanecieron activas pudieran compensar ese vacío. En la sección siguiente ofreceremos algunas cifras acerca de la situación, tanto en el acopio como en las exportaciones.

### **Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche**

En una visión muy global, según la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), las 15 cooperativas asociadas reúnen a 6.000 trabajadores, acopian 5.000.000 de litros de leche por día proveniente de 2.400 tambos. La industria asociada cuenta con 28 plantas y 40 centros de distribución, con 200 representantes y distribuidores. Sus exportaciones llegan a 40 países.<sup>7</sup>

No todas las cooperativas del país están asociadas a las JIPL, pero las que no lo están tienen un porcentaje de participación menor. Para apreciar la evolución de la participación cooperativa en conjunto, se hará una revisión de lo ocurrido en el Acopio Primario y luego en la Exportación.

### **Participación de las Cooperativas en el Acopio Primario**

Hasta la década del '80 la revisión permitió concluir que tanto el número de entidades como la producción acopiada fue en aumento. En el censo de 1937, por ejemplo, había en el país 78 cooperativas tamberas, que pasaron a ser 451 en 1984.

Con posterioridad se revirtió el proceso, con disminuciones en el número por cierres y fusiones. En el censo de 1998, el INACYM registró un total de 120 cooperativas tamberas con 14.791 asociados, la mayoría de las cuales se ubicaba en la provincia de Córdoba (51 cooperativas con 4.367 asociados), seguida por Santa Fe con 47 cooperativas y 5.275 asociados, Buenos Aires con 10 cooperativas y 816 asociados, y el resto distribuyéndose en otras provincias.

En 1996, según datos de CONINAGRO las cooperativas argentinas acopiaban 2.237 millones de litros de leche cruda, lo que representaba alrededor del 26 % del total producido en el país. El 82% de ese acopio correspondía a las cooperativas asociadas a SanCor y a la de primer grado AUT (Milkaut). La misma fuente aportaba información sobre el tamaño de los tambos, concluyendo que los asociados a las cooperativas eran en promedio un 30% más chicos que el resto.

Más recientemente, la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), reporta que sus cooperativas asociadas acopian el 20% de la leche producida en el país. Aunque no reúnen a todas las cooperativas existentes, las que quedan fuera del sistema son pequeñas, por lo que probablemente no cambien los resultados.

### **Datos según ONCCA**

Un análisis de los datos obtenidos en base a las resoluciones de la ONCCA sobre las compensaciones otorgadas en 2009,<sup>8</sup> permite aportar información de otra fuente, aunque con reservas acerca de su representatividad real. La duda surge porque para otorgarse los subsidios había que estar al día con todos los requerimientos formales de la actividad, incluyendo obligaciones previsionales e impositivas. Dado que en el sector existe un porcentaje de informalidad, quienes no cumplían con las condiciones quedaron fuera del registro. Por lo tanto, la hipótesis es que en general no han sido las cooperativas, sino productores que entregaban a pequeñas empresas marginales, así como

<sup>7</sup> <http://www.jipl.org.ar/institucional.php>, consultada en marzo 2016.

<sup>8</sup> Datos del IECAL-FCE, UNL, 2011 en base a las resoluciones de ONCCA.

algunos pequeños productores integrados, los que no podrían haber cumplido con los requisitos, reduciendo en unos puntos la participación de los no cooperativos y aumentando la de las cooperativas. Como no se puede calcular el sesgo con los datos disponibles, se advierte sobre la posibilidad de que los datos del acopio cooperativo estén sobredimensionados, y se acerquen más a las estimaciones de la JIPL.

Hecha la advertencia, las solicitudes de los tamberos a través de las entidades a las que canalizaban su producción en 2009, alcanzaron los 4,5 mil millones de litros. De ellos, el 27,0% correspondió a productores que entregaban a 51 cooperativas (que solamente hacían acopio y/o que procesaban), y el 73,0% a 285 empresas de otro tipo.

**Tabla 8.1** .Promedio de Leche en Tambos Cooperativos y no Cooperativos

Informante	Cantidad	Litros totales	% Partic.	Litros Promedio
No Cooperativo	285	3.305.341.332	73,01	1.735,6
Cooperativa	51	1.222.042.131	26,99	1.479,0
Totales	336	4.527.383.463	100,00	

Fuente: elaboración propia en base a datos de las resoluciones de ONCCA.

Los productores de las cooperativas tuvieron un promedio de entrega de 1.479 litros por día, menores al resto, con un promedio de 1.735 litros por día.

A su vez, dentro del grupo que entregó a cooperativas, las tres más grandes en 2009 muestran que los litros promedios por tambo fueron mayores para los asociados de Manfrey, consistente con el mayor tamaño promedio de los tambos cordobeses; seguidos por los de SanCor y AUT-Milkaut (Tabla 8.2).

**Tabla 8.2** Promedio de Leche en Tambos Cooperativos

	No coop	Cooperativas			
		Sancor	AUT-Milkaut	Manfrey	Resto
Litros Promedio de los tambos	1.735,61	1.688,02	1.246,20	1.907,16	1.291,91
% Participación en el total entregado	73	12,50	4,08	2,03	8,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de resoluciones de ONCCA.

### A nivel de Industria

Dentro de la industria cooperativa, siguiendo con esta fuente, las tres mayores recibieron casi el 70 % de la leche entregada a cooperativas: 46% correspondió a SanCor, 15% a la AUT(Milkaut), 8% a Manfrey. El resto de las entidades (entre acopiadoras y elaboradoras cooperativas) acopiaron en conjunto el 31%.

### Evolución de las Exportaciones Lácteas Argentinas y Cooperativas

Esta sección explora la hipótesis de que las cooperativas de transformación de leche han perdido participación de mercado en las exportaciones. Dado que solamente disponemos de datos globales para algunos años, haremos la comparación entre dos períodos: el primero entre 1992-96; y luego haremos un análisis con datos obtenidos para el segundo entre 2005 y 2014.



## Exportaciones Cooperativas de Lácteos en la Década de los '90

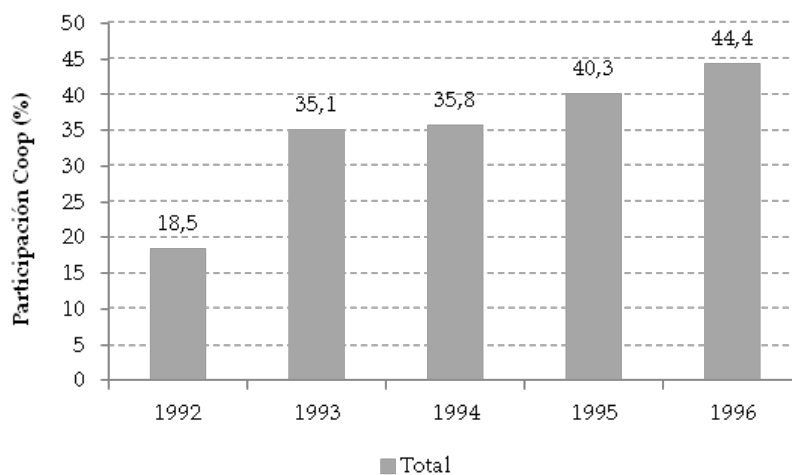
La participación de las cooperativas en las exportaciones se consolida y aumenta en la década de los '90 para perder participación en el nuevo milenio. Según Coninagro<sup>9</sup> las exportaciones cooperativas de productos lácteos representaron el 11,86% del total del valor de las exportaciones de esas entidades. Entre 1992 y 1996 tuvieron un crecimiento excepcional, lo que se reflejó tanto en los valores como en la participación de mercado.

**Tabla 8.3** Crecimiento de las Exportaciones de Lácteos Totales, y de los Principales Productos (en valores)

Miles de US\$	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Total</b>	<b>5.946</b>	<b>25.602</b>	<b>48.865</b>	<b>102.208</b>	<b>122.718</b>
En Polvo y Concentrada	2.399	16.173	30.724	65.897	73.430
Queso	3.199	6.566	15.635	27.904	32.107
Manteca		1.352	538	5.437	10.689
Leche	348	1.181	1.280	2.060	5.131
Suero		340	688	780	1.266
Yogur				130	95

Fuente: Extractado de Coninagro (abril 1997), pag. 5

**Figura 8.1** Participación Porcentual de las Cooperativas Lácteas en los Valores de las Exportaciones Totales.



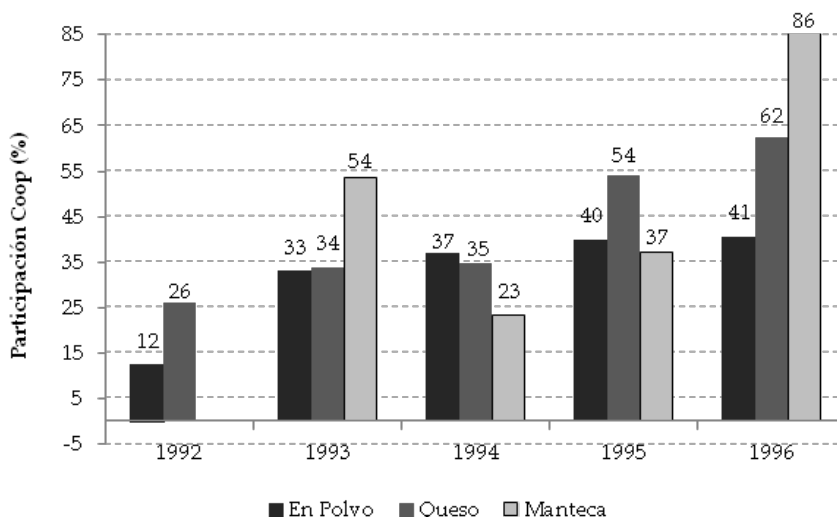
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fernández, Lattuada y Renault (pag.63).

La participación de las cooperativas lácteas en las exportaciones creció del 19% en 1992 al 44% en 1996 Figura 8.1. Ese total creciente promedia situaciones diversas según los productos. Por ejemplo, la participación de las cooperativas ha sido creciente en todo el período para los quesos, pasando de un 26% al 62% en 1996. También para la leche en polvo y concentrada que pasó del 12% al 41% en el mismo período. En cambio, ha tenido altibajos la situación de la manteca, cayendo en 1994 para luego recuperarse y ganar una participación del 86% en el último año.

<sup>9</sup> Indicadores (1997), pag. 5.

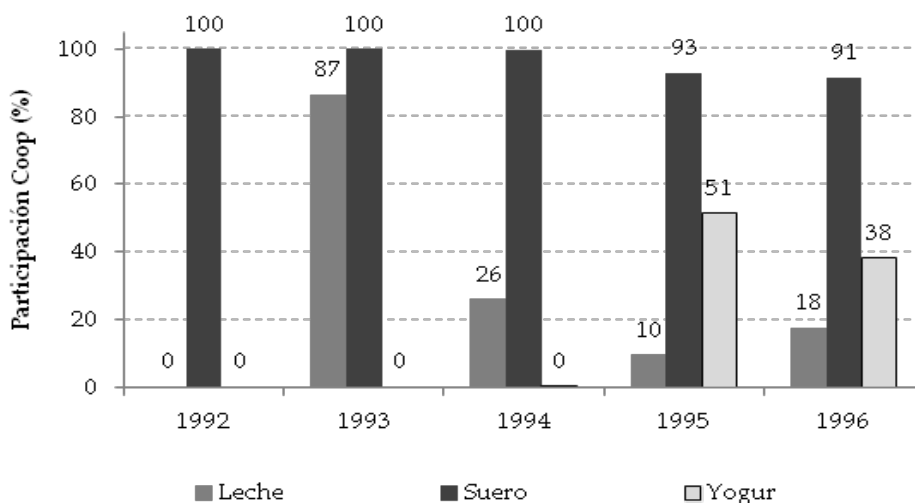
Otras exportaciones de menor importancia fueron leche, así como yogur en los últimos dos años, aunque con una participación de mercado en disminución. En cambio, las cooperativas aparecen como las únicas exportando suero en los primeros años, y con una alta participación en los dos últimos.

**Figura 8.2** Porcentaje de Participación sobre el Total Nacional de los Principales Productos Exportados (1992-1996) (en valores)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fernández, Lattuada y Renault (pag.63).

**Figura 8.3** Porcentaje de Participación sobre el Total Nacional Exportado de leche, suero y yogur (en valores)

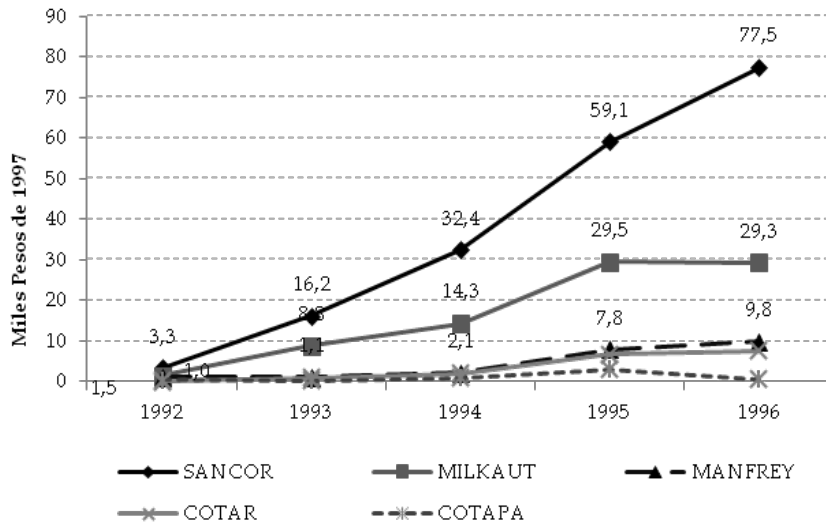


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fernández, Lattuada y Renault (pag.63).

Por empresa, el reporte de Coninagro señala a SanCor como la tercera mayor exportadora argentina, y primera en lácteos, cerrando 1996 con exportaciones de productos lácteos por valor de 77,5 millones de pesos de 1997; Milkaut, quinta en ese orden, con exportaciones por valor de 83,3 millones pesos; Manfrey, en lugar 14o con exportaciones de 9,7 millones; Cotar en 16o, con ventas externas por 7,5 millones, y finalmente, en lugar

31, a la Cooperativa Tambara de Paraná (COTAPA), que cierra con exportaciones de 0,6 millones de pesos.

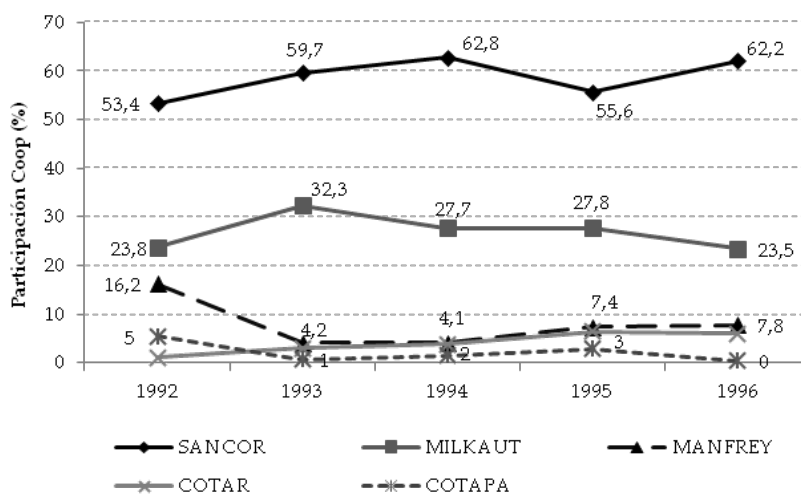
**Figura 8.4** Participación (en miles de pesos) de las Mayores Cooperativas en las Exportaciones Lácteas Argentinas (1992-1996)



Fuente: Elaboración propia con datos de Coninagro (abril 1997), pag. 6.

Estos datos nos permiten obtener la distribución porcentual de exportaciones entre las mismas cooperativas. Se destaca muy lejos SanCor, en casi todo el período rondando el 60%, luego Milkaut con una máxima participación del 32%. El resto de las cooperativas, en conjunto, no llegan individualmente al 10% de los valores exportados, excepto Manfrey en 1992, que tuvo un 16%.

**Figura 8.5** Participación por Cooperativa de las Exportaciones 1992-96



Fuente: Elaboración Propia con datos de Coninagro (1997).

Como síntesis se puede mencionar el fuerte crecimiento de las cooperativas en las exportaciones de lácteos en la década del '90, siendo todas ellas exportaciones direc-

tas realizadas por las entidades con esa forma jurídica. Por otra parte, las participaciones de mercado han ido en aumento en los principales productos de exportación, llegando a 40-41% en leche en polvo, 62% en quesos y un excepcional 86% en manteca.

### **Evolución de las Exportaciones Lácteas Cooperativas en el Nuevo Milenio**

Previo al análisis de los resultados, corresponde hacer algunas aclaraciones con respecto al problema metodológico que se plantea en relación a las llamadas exportaciones directas e indirectas, por lo que se hará una breve referencia al mismo.

#### **1. Exportaciones Directas Versus Exportaciones Indirectas.**

Se consideran en este trabajo exportaciones directas de las cooperativas aquéllas realizadas por las entidades con ese tipo de personería jurídica. Por ejemplo, lo son las exportaciones realizadas por SanCor cooperativa limitada.

En cambio, se consideran **exportaciones indirectas** aquéllas realizadas por cualquier otro tipo de persona jurídica cuya propiedad accionaria es en total o en parte de una cooperativa argentina. Por ejemplo, Arla Foods Ingredientes Sociedad Anónima (AFISA) es una joint venture cuyo capital es 50% de SanCor Cooperativa Limitada y 50% de la cooperativa dinamarquesa-sueca Arla Foods. Por lo tanto, aunque la exportadora es una S.A., en las estimaciones se imputó el 50% para evitar sesgos hacia arriba.

También es el caso de las exportaciones de Milkaut Sociedad Anónima, que entre 2000 y 2010 perteneció en parte mayoritaria a la cooperativa Asociación Unión Tamberos (AUT Coop. Ltda), y el resto a inversores privados. En este caso se incluyeron las exportaciones desde 2005 hasta 2010 inclusive. En 2005 se ponderó con el 74%, en 2006-2010 con el 54%, y luego dejó de tomarse en la parte de cooperativas, pasando a formar parte de la categoría "Resto" dado que la industria fue adquirida por un grupo privado.

No hay información detallada de la metodología utilizada para los resultados de la década del '90, según CONINAGRO, 1997.

#### **2. Exportaciones en Volúmenes y en Valores**

El análisis de las exportaciones puede realizarse en volúmenes exportados y en valores. En el caso de los lácteos, existe alguna divergencia en las proporciones en cada uno. Por ejemplo, si se toma en términos de kilogramos de productos lácteos exportados en el país, el 58% del volumen en 2014 correspondió a la partida 0402, de leches concentradas y leche en polvo, mientras que comparativamente solo el 18% correspondió a quesos y el 18% a lactosueros (0404).

Por el contrario, cuanto más valor agregado tienen los productos, sus valores por kilogramo aumentan, lo que hace más interesante considerar los mismos en términos de la relevancia exportadora. De esta manera, en 2014 el 65% de los valores exportados de lácteos correspondieron a leche en polvo, 21% a quesos y 9% a lactosueros. Ese será el criterio utilizado en este trabajo para comparar la participación de las cooperativas, aunque ocasionalmente pueda incluirse también alguna referencia a volúmenes físicos.

### **Exportaciones Totales y Participación Cooperativa**

Una década después del análisis anterior, desde 2005 y hasta 2014, el comportamiento del total de las exportaciones de lácteos ha sido bastante fluctuante en el país. De un total de 573,2 millones de dólares de lácteos exportados en 2005, solamente el 27,6%<sup>10</sup> correspondió a la parte de cooperativas argentinas en forma directa a indirecta, in-

---

<sup>10</sup> Elaboración propia en base a datos de Penta Transaction (2016).

cluyendo las ponderaciones correspondientes. Por lo tanto, estos porcentajes son muy inferiores a los citados precedentemente para la década del '90, lo que probaría la hipótesis planteada de pérdida de participación de mercado en este período.

Con altibajos en su participación, las cooperativas cierran 2016 con porcentajes del 28% en valores en dólares, similares al comienzo del período. Del total exportado, SanCor ha sido por lejos la mayor participante. Milkaut, mientras estuvo, apenas superó el 3% en los primeros años, para decaer luego hasta desaparecer de las exportaciones cooperativas en 2011. Manfrey oscila entre el 1% y 2%, pero se mantuvo consistentemente. Las incursiones de otras cooperativas han sido muy pequeñas y esporádicas.

Los porcentajes de participación de las cooperativas tienen algunas diferencias según los productos. En leche y crema (NCM 0401) tuvieron porcentajes similares a las otras empresas, superándolas inclusive algunos años, pero la participación cayó fuertemente en 2012, sin recuperarse.<sup>11</sup>

En las exportaciones del rubro NCM 0402, Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante, las cooperativas exportan algo más de un tercio de los valores. SanCor tiene el porcentaje más alto, dejando poco más del 1% al resto de las cooperativas en los últimos años.

En las exportaciones del nomenclador NCM 0403, es muy baja la participación de las cooperativas y solamente durante los primeros años de la serie, siendo SanCor casi exclusivamente el exportador, pero con una participación que no superó nunca el 3%.

En el rubro 0404, lactosuero, las cooperativas han perdido participación de mercado, pasando de un 28% a comienzos de 2005 a 14-17% en 2013-2016.

Las exportaciones cooperativas de manteca (NC, 0405) se concentraron en SanCor luego de la salida de Milkaut, con muchas fluctuaciones y un máximo de participación del 15% en el período.

En quesos (NCM 0406), la participación de las cooperativas ha decrecido en todo el período, desde casi un 30% en 2005 hasta un 10% en 2016. Solamente tres de ellas (SanCor, Milkaut hasta 2011, y Manfrey) tuvieron una exportación anual consistente, el resto (Cooperativa Arroyo Cabral, Unión Agrícola de Avellaneda) ha exportado en parte del período solamente.

Por último, en las exportaciones cooperativas de dulce de leche, la participación ha tenido un leve incremento, llegando al 26% en 2016. SanCor ha sido la más relevante hasta 2007, y luego Manfrey superándola.

Para sintetizar, las cooperativas lácteas argentinas tuvieron un fuerte desarrollo en la década del '80 y '90, tanto en el acopio como en las exportaciones. La situación se ha revertido en el nuevo milenio, con reducciones en la participación de mercado en ambas actividades. La más relevante es SanCor, ya que al salir la AUT de la actividad industrial, deja como segunda en importancia a Manfrey y otras más pequeñas, muy distante en tamaño de la primera. De no solucionarse los problemas económicos por los que SanCor está atravesando al momento de este análisis, la participación cooperativa está en riesgo de reducirse considerablemente.

## BIBLIOGRAFÍA

- BASAÑES, C. (2015). Capital en las Cooperativas: un Debate Pendiente. *Revista Idelcoop*, 215 (Marzo).
- BASAÑES, C. (2011). Sistemas de Capitalización en las Cooperativas Agropecuarias: un Análisis de Casos. Documento N°74, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

---

11 La salida de Milkaut del grupo tuvo una incidencia fundamental en este resultado.

Buenos Aires: FCE Universidad de Buenos Aires.

- BASAÑES C. (1999). Nuevas Estrategias de las Cooperativas Agropecuarias. *Seminario Regional sobre Estrategias de Capitalización*. Homenaje al 80 Aniversario del Primer Congreso Argentino de la Cooperación. Buenos Aires: CGCyM.
- CONINAGRO (1997, Abril). Exportaciones Cooperativas Agropecuarias. *Indicadores Agropecuarios*. Año VI. No. 64.
- DEPETRIS DE GUIGUET, E., ROSSINI G., GARCÍA ARANCIBIA R., VICENTIN MASARO, J. Y CORONEL, M. (2014). *Cambios y Tendencias en las Políticas Lecheras de los Principales Participantes del Mercado Internacional*. Santa Fe: UNL.
- DEPETRIS DE GUIGUET E., ROSSINI G., GARCÍA ARANCIBIA R. Y VICENTIN MASARO, J. (2013). *Cambios en la Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.
- DEPETRIS DE GUIGUET E., ROSSINI G., GARCÍA ARANCIBIA R. Y J. VICENTIN MASARO. (2011). *Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.
- FERNÁNDEZ S., LATTUADA M. Y RENOLD, J. M. (2004). El Cooperativismo en el Complejo Lácteo: Evolución y Estrategias Recientes en el Caso de la Provincia de Santa Fe. En M. Lattuada y J. M. Renold (Coord.) *El Complejo Lácteo en una Década de Transformaciones Estructurales*. Buenos Aires: Biblos.
- ONCCA. Resoluciones correspondientes a pedidos de productores para 2009.
- PENTA-TRANSACTION (2016). *Estadísticas de Comercio Internacional*. <http://www.v4.penta-transaction.com/>.

---

## SOBRE LOS AUTORES

**Edith Depetris de Guiguet** tiene un Doctorado (Ph.D.) con especialización en Desarrollo y un Master en Economía Agrícola de la Universidad de Wisconsin-Madison, Estados Unidos. Es Directora del Instituto de Economía Aplicada Litoral (IECAL) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina, unidad académica en la que también es docente Titular de Microeconomía y Organización Industrial. Sus publicaciones incluyen temas relacionados con el sector lechero y las organizaciones participantes.

**Gustavo Rossini** tiene un Doctorado (Ph.D) en Economía Agrícola de la Universidad de Missouri-Columbia, y una Maestría en la Universidad de Buenos Aires. Es ingeniero agrónomo, docente de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL, investigador del IECAL, y director de Programa y proyecto del Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo (CAI+D) de la UNL. Es autor de numerosas publicaciones, tanto nacionales como internacionales.

**Roberto E. López** es Especialista en Finanzas (Facultad de Ciencias Económicas-UNR). Es docente Adjunto en la Facultad de Ciencias Agrarias (UNR) a cargo de la Cátedra de Economía en la que se dictan las asignaturas de Economía General y Economía Agraria en Ingeniería Agronómica y de Economía Ambiental (electiva) en la Licenciatura en Recursos Naturales. Es Ingeniero Agrónomo y miembro titular de la Junta Directiva del Departamento Socioeconómico. Ha participado como Director o Codirector en diversos proyectos de investigación referentes a Economía Agraria, en especial Lechería.

**Rodrigo García Arancibia** cuenta con dos Doctorados: uno en Economía, y otro en Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina; además de una Maestría en Estadística Aplicada en la Universidad Nacional de Córdoba. Ha sido becario doctoral y posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina), habiendo publicado artículos científicos en el país y en el extranjero. Es docente de Organización Industrial y Microeconomía Superior en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL.

**Jimena Vicentin Masaro** tiene un Doctorado en Ciencias Económicas, mención Economía, y una Maestría 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). Es integrante del IECAL-FCE-UNL, habiendo participado con el equipo en diferentes proyectos de investigación. Se desempeña como docente de Microeconomía Superior y de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL.

**Mariano Coronel** es Licenciado en Economía (UNL), cursando estudios de 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, así como del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina), y participa como integrante del grupo de investigación del IECAL-FCE-UNL. Es docente de Microeconomía y de Organización Industrial en la misma facultad.

**Luciano Vaudagna** es Licenciado en Economía, con tesis en elaboración en la Maestría en Historia Económica y de las Políticas Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Docente e investigador en las Facultades de Ciencias Económicas y Estadística, Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura y Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario.

**Ana Laura Chara** es Ingeniera Agrónoma, cursando estudios de Doctorado en Ciencias Económicas, mención Economía, de la Universidad Nacional de Córdoba. Es becaria de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, y participa en la investigación que se desarrolla en el IECAL-FCE-UNL.

**Luciano Russo** es Licenciado en Economía, cursando una Maestría en Comercio Internacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba. Participa en el IECAL, habiendo recibido una Beca Estímulo a la Vocación Científica en 2015 dependiente del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), así como previamente una Beca de Iniciación a la Investigación para Estudiantes de Grado de la Universidad Nacional del Litoral 2013 (Cientibeca). Es docente de Microeconomía en la FCE-UNL.





**IECAL**

Instituto de Economía Aplicada Litoral

**FCE**

**UNL**