

# COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA DÉCADA DEL MILENIO

Compiladora Edith Depris Guiguet

---

**SPU**  
Secretaría de Políticas  
Universitarias

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

100 **UNL** UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DEL LITORAL



**COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE  
LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS  
Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA  
DÉCADA DEL MILENIO**

**Edith Depetris Guiguet**

*Compiladora*



# COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE Y PROBLEMAS DE AGENCIA. CAMBIOS Y SITUACIÓN AL FINALIZAR LA SEGUNDA DÉCADA DEL MILENIO

Edith **Depetris Guiguet**

*Compiladora*



Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia: cambios y Situación al finalizar la segunda década del milenio / Gustavo Eduardo Rossini...[et al.]; compilado por Edith Depetris Guiguet. - 1a ed. - Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-692-235-7

1. Cooperativas. 2. Industrias. 3. Lácteos. I. Rossini, Gustavo Eduardo. II. Depetris Guiguet, Edith, comp.

CDD 334.6837

Diseño y diagramación de interiores: Natalia Pisarello

Diseño de tapa: Natalia Pisarello

# Contenidos

<b>1</b>	<b>Cambios en las Cooperativas de Industrialización de Leche en Argentina y en el Mundo</b>	<b>1</b>
	Edith Depetris Guiguet y Roberto López	
<b>2</b>	<b>Estrategias y Cambios en la Estructura</b>	<b>9</b>
	Edith Depetris Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
	<b>Parte I.</b>	<b>23</b>
	<b>Iniciativas y Cambios en Otros Países</b>	
<b>3</b>	<b>Problemas de Agencia e Incentivos para el Desempeño</b>	<b>25</b>
	Edith Depetris Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
<b>4</b>	<b>Cambios en el Contexto de la Unión Europea y la Experiencia Irlandesa</b>	<b>49</b>
	Rodrigo García Arancibia y Mariano Coronel	
<b>5</b>	<b>Transformaciones y Situación Actual de la Cooperativa Holandesa Friesland Campina</b>	<b>77</b>
	Mariano Coronel y Jimena Vicentin Masaro	
<b>6</b>	<b>Adecuaciones y Cambios en la Cooperativa Dinamarquesa/Sueca Arla Foods</b>	<b>99</b>
	Gustavo Rossini, Jimena Vicentin Masaro y Ana Laura Chara	
<b>7</b>	<b>Evolución y Cambios en Oceanía: Fonterra, de Nueva Zelanda</b>	<b>119</b>
	Edith Depetris Guiguet y Rodrigo García Arancibia	

	Parte II.	155
	<b>La Experiencia en Argentina</b>	
<b>8</b>	<b>El Contexto y la Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche Argentinas hasta la Segunda Década del Milenio</b>	157
	Jimena Vicentin Masaro, Mariano Coronel y Ana Laura Chara	
<b>9</b>	<b>Evolución de Cooperativas Argentinas: Los Casos de SanCor y COTAR</b>	177
	Roberto E. López y Luciano Vaudagna	
<b>10</b>	<b>Evolución de Otras Cooperativas Argentinas de Industrialización de Leche Activas</b>	219
	Edith Depetris de Guiguet, Mariano Coronel y Luciano Russo	
<b>11</b>	<b>Algunos Casos de Cooperativas de Industrialización de Leche que Dejaron la Industria</b>	253
	Edith Depetris Guiguet y Jimena Vicentin Masaro	
<b>12</b>	<b>Problemas de Agencia y Cambios en las Cooperativas de Industrialización de Leche. Conclusiones y Recomendaciones</b>	271
	Edith Depetris Guiguet, Roberto López y Gustavo Rossini	
	<b>Sobre los Autores</b>	291

## **ALGUNOS CASOS DE COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE QUE DEJARON LA INDUSTRIA**

Edith **Depetris Guiguet**  
Jimena **Vicentín Masaro**

Entre las experiencias de cooperativas argentinas que fueron exitosas en el pasado, pero que luego terminaron vendiendo su parte industrial, se encuentran dos con marcas de mercado aún hoy muy reconocidas: la Asociación Unión Tamberos Cooperativa Limitada (con su marca Milkaut), en la provincia de Santa Fe; y la Suipachense Cooperativa de Productores Limitada (con su marca La Suipachense), en la provincia de Buenos Aires. Por otra parte, también se destacaron otras de menor dimensión, con reconocimiento a nivel local, que salieron de la actividad como: la Cooperativa Tampera de Paraná Limitada (COTAPA), y la Cooperativa Tampera de Gualeguaychú (COTAGÚ), en la provincia de Entre Ríos; la Cooperativa Tampera de Tucumán y Trancas limitada (COOTAM), en la provincia de Tucumán; y la Cooperativa Tampera de Emilio Bunge Limitada, en la provincia de Buenos Aires.

En este capítulo se hará una breve descripción de las características y evolución de cada una, con énfasis en los cambios estructurales que pudieron haberse dado, si fuera el caso.

### **COOPERATIVAS QUE VENDIERON SU PARTE INDUSTRIAL LACTEA**

#### **ASOCIACIÓN UNIÓN TAMBEROS COOP. LTDA. (AUT COOP LTDA.)**

La Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. (AUT Coop Ltda.) fue creada el 9 de octubre de 1925 por 29 productores de los distritos de Franck y Las Tunas, en la región central de la provincia de Santa Fe. En 1926 establecieron la primera cremería en Las Tunas, las que llegaron al número de 22 en 1953. En marzo de 1936 nació la marca

comercial Milkaut, nombre con la que luego, a menudo, se identificaría a la cooperativa.

La cooperativa siguió expandiéndose con una planta en la ciudad de Santa Fe en 1960; en 1961 una planta quesera en la localidad de Colonia Nueva; en 1963 inaugurando el complejo industrial de Franck; en 1977 adquirió una planta de pasteurización en Resistencia, Provincia de Chaco, para abastecer a todo el noreste argentino.

En la década del '90 se produjo una importante inversión y avance en la incorporación de productos con mayor valor agregado, así como expansión a otros puntos del país. En 1993 se inauguró la primera planta elaboradora de lactosa y la planta de concentrado de proteínas de suero de queso (WPC) de América Latina en el complejo de Franck; en 1995 inauguró la planta de leche larga vida (UHT) y la planta elaboradora de leche en polvo. En 1997 la planta de yogur en esa misma localidad, mientras que una planta de leche larga vida (UHT) en San Luis y, una planta de queso rallado en Chamental, en la provincia de La Rioja. En 1999 puso en marcha la planta de Concentrado de Proteínas de leche (MPC).<sup>1</sup>

La cooperativa continuó creciendo hasta llegar a la segunda mitad de los '90 recibiendo leche de unos 1.356 tambos, contaba con 1.300 empleados y una producción diaria de 1.200.000 litros, ocupando el tercer lugar en el país, y el segundo entre las cooperativas. La facturación anual rondaba los 167 millones de pesos (dólares),<sup>2</sup> con 31 millones de exportaciones y activos por 147 millones de pesos. El crecimiento anual era del 15%.

El análisis de la situación de la AUT Coop Ltda. requiere diferenciar varios períodos: 1) la cooperativa tradicional hasta 1995; 2) la cooperativa con la creación de Milkaut S.A. hasta 2006; y 3) la última fase hasta la venta de la parte industrial en 2011. Nos concentraremos en los dos últimos, y en los cambios en la estructura de inversión y de gobernanza.

## **Cambios en la Estructura de Inversión**

### **Período 1995-2005**

En los '90 se hicieron muy evidentes los desafíos de la globalización, de la implementación del Mercosur y la posibilidad de abastecer un mercado ampliado. Las condiciones domésticas, con estabilidad, apertura y un sistema de convertibilidad, facilitaron la obtención de créditos para la inversión productiva.

---

<sup>1</sup> [www.milkaut.com.ar/historia/hitos\\_destacados](http://www.milkaut.com.ar/historia/hitos_destacados).

<sup>2</sup> Por la convertibilidad \$1 = U\$S 1 hasta 2002.

La cooperativa AUT (Milkaut) en 1994 se planteó la necesidad de crecer e internacionalizarse, para lo cual se necesitaban herramientas adecuadas y la incorporación de capital. La metodología adoptada fue la creación en 1995 de Milkaut Sociedad Anónima (S.A.), con la idea de abrir posteriormente su capital.<sup>3</sup> La cooperativa transfirió la mayor parte de sus activos industriales y comerciales a la S.A. a cambio de acciones de la misma, sin que variara su patrimonio.

Milkaut S.A. tenía dos grandes accionistas: la cooperativa AUT y Radero S.A., esta última una sociedad de inversión de propiedad de la cooperativa. La AUT se reservó el 74% del capital accionario de Milkaut S.A., con un voto por cada acción (74% de los votos); y Radero tenía el 21% del capital accionario, pero con 5 votos por acción, por lo que de hecho pasaba a tener 105 votos por sobre los 74 de la AUT. Por lo tanto, el control real pasaba a ésta.

La cooperativa entregó la titularidad de las acciones de Radero S.A. mediante la constitución de un fideicomiso a favor de una entidad que operaba en Inglaterra, ya que la ley argentina 24.441 era más reciente y no se contaba con suficientes experiencias. Se dieron instrucciones irrevocables que ni la cooperativa ni el banco podían realizar cambios tales como la venta, transferencia, prenda o cualquier otro gravamen sobre las acciones de Radero S.A. que trajera como consecuencia la disminución por debajo del 51% del control de la AUT del capital con derecho a voto.

Los asociados de la cooperativa podían canjear sus cuotas sociales por acciones de la S.A. Parte de las ganancias que hubiera en ésta se capitalizaban y se distribuían como cuotas partes entre los asociados de la cooperativa, que a su vez podían retenerlas o venderlas, previo aviso al directorio.

La cooperativa AUT seguía haciendo el acopio de la leche y por un contrato se la vendía por diez años a la S.A. De esta manera la AUT continuaba apoyando al productor en áreas más relacionadas con la producción primaria, mientras que la SA se concentraba en la elaboración y comercialización.

El Plan de Expansión que se había elaborado comprendía la construcción de una nueva planta de secado; una planta de proteína de leche; una planta de lactosa; una nueva planta de yogurt y una nueva línea de UHT. El financiamiento para las inversiones provino de un fuerte endeudamiento con entidades financieras, proveniente de créditos internacionales y banca privada/estatal local. La Corporación Financiera Internacional (CFI) del Banco Mundial le otorgó un crédito

---

<sup>3</sup> En esta parte de la descripción se sigue a la Entrevista a Omar Durussel, asesor legal de la AUT, en Milkaut S.A: Una Experiencia para Analizar, Marzo 1998.

de 25 millones de dólares a 10 años de plazo. En 1997 también se obtuvo un crédito para los productores, a través de la AUT, para recomponer capital de trabajo y la compra de bienes.

En 1998-99 se manifestó una profunda crisis en el sector lácteo argentino con la devaluación brasilera, la pérdida de una gran parte de esas exportaciones y la sobreoferta de productos en el mercado interno.

En el año 2000, con la apertura del paquete accionario de Milkaut S.A., se incorporaron como socios minoritarios los fondos de inversión Latcap y Patagonia, con una participación del 24%, lo que se destinó a mejoras tecnológicas, incorporación de *knowhow* y mayores vínculos comerciales.<sup>4</sup>

En 2001 hubo negociaciones y un compromiso para la adhesión de la AUT Coop Ltda., cooperativa de primer grado, a SanCor CUL, cooperativa de segundo grado, las dos cooperativas más grandes en ese momento de Argentina, según lo permitía el artículo 83 de la Ley 20.337. La proporción accionaria sería del 16% y 84%, respectivamente.

Según el proyecto de convenio, SanCor CUL adquiriría acciones de Milkaut S.A. por un valor de 59,17 millones de dólares, y adquiriría bienes de uso por 1,9 millones de dólares, lo que totalizaba 61,1 millones de dólares. Por su parte, SanCor transfería marcas valuadas en 35 millones de dólares y se hacía cargo de una deuda financiera de 12 millones de dólares. La diferencia resultaba en que la AUT Coop Ltda. integraba acciones en SanCor CUL por 14.110.666 dólares.<sup>5</sup>

A fines de 2001 se produjo un colapso en la economía nacional que terminó con el Plan de Convertibilidad y llevó al default internacional en 2002. Según Eberhardt,<sup>6</sup> en ese momento la deuda total de la empresa ascendía a unos 70 millones de dólares, con instituciones bastante heterogéneas. El proceso de reestructuración de la misma comenzó en julio de 2002, presentándose una propuesta en noviembre de ese mismo año.

Uno de los cambios fue la forma de provisión de la leche cruda, la cual comenzó a entregarse directamente de los asociados, sin pasar por la cooperativa AUT. De esa manera, la empresa Milkaut S.A. pasó a proveerse en un 60% de leche de los asociados y en un 40% de otros proveedores. La cooperativa reformuló su estrategia, volcándose a asistir a los productores en la compra de insumos. Creó su marca propia de insumos y productos agropecuarios: Agroaut, con el objetivo de brindar a los productores un excelente servicio y buenos precios.

Por otra parte, los accionistas minoritarios recibieron acciones preferidas que los asimilaron a acreedores subordinados a los Bancos.

---

<sup>4</sup> [www.valorlocal.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=8927](http://www.valorlocal.com.ar/despachos.asp?cod_des=8927).

<sup>5</sup> SanCor. Asamblea General Ordinaria del 20-09-01, Anexo al Punto 5o del Orden del Día.

<sup>6</sup> [www.cnv.gob.ar/infoplan/seminario/.../14-03-08\\_Eberhardt.ppt](http://www.cnv.gob.ar/infoplan/seminario/.../14-03-08_Eberhardt.ppt).

Estos refinanciaron a largo plazo con distintas opciones y se incorporaron directores independientes en un nuevo Acuerdo de Accionistas, el cual se firmó en 2003.

Un análisis realizado con posterioridad por un funcionario de la cooperativa<sup>7</sup> exponía que los problemas de la empresa seguirían, reconociendo que “pertenecer a la familia de *empresas reestructuradas* provocaba sufrir las normativas del BCRA respecto al acceso al crédito pudiendo solo contar con limitadas alternativas de financiamiento, siempre caracterizadas por las altas tasas, costos en garantías líquidas y corto plazo”. Así que enfrentar un plan de crecimiento sustentable con inversiones a gran escala y alto endeudamiento, requería de capital de riesgo a largo plazo para apalancarlas. Para ello, las alternativas que citaba eran: 1) aporte de accionistas; 2) nueva apertura de capital; 3) financiamiento bancario de largo plazo; 4) acceso al mercado de capitales.

Concluía reconociendo que “la empresa ha estado orientada a provocar los cambios operativos y estructurales que el mercado y sector le imponían, adaptándose permanentemente a las circunstancias que le permitan maximizar sus ganancias. Estuvo constantemente en la búsqueda de mejorar su estructura de capital. Las alternativas de financiamiento fueron limitadas y de acceso restringido. El verdadero desafío de todos los protagonistas, es intentar un cambio de escala, seguramente a través de una nueva fusión o capitalización y posteriormente *abrirla* a la Bolsa”.

### **Período 2005-2011**

Los dos fondos de inversión que tenían el 24% accionario se retiraron en 2005, con 6,5 millones de dólares. En su lugar el nuevo socio comercial fue la láctea chilena Vialat SA (Bethia Group de Chile),<sup>8</sup> que según la búsqueda que habían realizado poseía las condiciones estructurales y el perfil adecuado. La expectativa era una ganancia de alrededor de 18 millones de dólares, que podía crecer hasta 24 millones.<sup>9</sup>

La nueva conformación institucional pareció resolver parte de los problemas hasta que se presentaron nuevos inconvenientes. En primer lugar, la implementación de retenciones a las exportaciones lácteas agregó nuevas complicaciones al negocio, al mismo tiempo que la misma nueva asociada presentó sus propias dificultades de desempeño, lo que llevó a comunicar su deseo de retirarse. También la

---

<sup>7</sup> Eberhart (2008), Caso Milkaut S.A., [www.cnv.gov.ar/infofinan/seminario/desamerccapitales/14-03-08\\_eberhardt.ppt](http://www.cnv.gov.ar/infofinan/seminario/desamerccapitales/14-03-08_eberhardt.ppt).

<sup>8</sup> Eberardt (1998).

<sup>9</sup> Eberardt (2008).

empresa visualizaba la necesidad de incrementar su capitalización ante el panorama de mayor concentración e internacionalización sectorial.

En 2006, se retiró el anterior socio y se incorporó el Groupe Soparind Bongrain como accionista minoritario, lo que permitió aumentar el capital de Milkaut, acceder a nueva tecnología, así como incorporar otras marcas comerciales reconocidas en queso como lo eran Santa Rosa, Bavaria y Adler. Bongrain es una de las empresas mundiales reconocidas en la producción de quesos, declarando en ese momento que vendía en 24 países, contaba con 91 unidades de producción, 18.000 empleados en el mundo y procesaba 3 mil millones de litros al año.<sup>10</sup>

La AUT aportó fondos para reducir el endeudamiento, con un 35% de quita de la deuda. En 2006 el Secretario de Comercio firmó la Resolución N° 48 aprobando la operación; el 6 de diciembre se formalizó el acuerdo entre las partes en la Ciudad de Buenos Aires; y el 18 del mismo mes se desarrolló en Franck, Provincia de Santa Fe (sede de la cooperativa) la asamblea de asociados para la ratificación de lo actuado.

La operación fue reportada como ventajosa ya que la cooperativa mantenía el control, el mismo gerenciamiento, y agregando la figura de un directorio mixto, con la participación de directores independientes, lograba reducir la deuda con Bancos en algo más del 30%, así como el número de Bancos involucrados. Se conformaba una empresa con nuevas marcas, que agregaba activos importantes y valiosos, y sumaba aproximadamente un 20% de ventas adicionales.<sup>11</sup> El paquete accionario quedaba entonces conformado por 1) Acciones de propiedad de Asociación Unión Tamberos C.L. (56,12%), Inversionistas minoritarios (1,66%), Bongrain (40,00%), International Finance Corporation (2,21%).

Para 2008<sup>12</sup> la empresa tenía cuatro plantas industriales: en Franck (provincia de Santa Fe), Colonia Nueva (Humboldt, provincia de Santa Fe), San Luis (provincia que lleva el mismo nombre), Chamental (provincia de La Rioja), con una capacidad industrial de 2,1 mil millones de leche por día más 650 millones/día suero, y 1.100 empleados.

Adicionalmente tenía siete sucursales de venta, en Santa Fe, Resistencia, Rosario, Tucumán, San Luis, Capital Federal y Córdoba.

---

<sup>10</sup> [www.infobae.com/2006/07/31/268508-milkaut-se-asocio-la-francesa-groupe-soparind-bongrain](http://www.infobae.com/2006/07/31/268508-milkaut-se-asocio-la-francesa-groupe-soparind-bongrain).

<sup>11</sup> [www.cnv.gob.ar/inf FINAN/seminario/.../14-03-08\\_Eberhardt.ppt](http://www.cnv.gob.ar/inf FINAN/seminario/.../14-03-08_Eberhardt.ppt).

<sup>12</sup> Eberhardt, 14-3-2008.

Las ventas proyectadas para el ejercicio 2007/8 fueron de \$ 510 mil millones; tenía activos por \$ 290 mil millones.

No obstante, los problemas de la empresa continuaban así como el alto endeudamiento, que para 2010 se estimaba en 55 millones de dólares<sup>13</sup> y la dificultad de hacer frente a nuevas inversiones. Para entonces la empresa procesaba unos 800.000 litros diarios de leche y 500.000 de suero. Facturaba 600 millones de pesos al año, y en el marco de la cooperativa lechera estaban integrados unos 450 tamberos.<sup>14</sup> En una asamblea realizada en mayo de 2010, los asociados (por 160 votos a favor y 34 en contra) aprobaron la venta del paquete accionario de la AUT, y que esta AUT continuaría proveyendo la leche a cualquiera que fuera el comprador.<sup>15</sup>

En enero de 2011 la AUT vendió su parte de Milkaut S.A. al grupo francés Bongrain, que ya tenía el 40% accionario.<sup>16</sup> El monto de la venta incluyó la cancelación de la deuda con cuatro bancos acreedores, y la negociación del resto de deuda a largo plazo, así como la cancelación de una deuda que mantenía la AUT Coop con Milkaut, a quien además, se le pagaron 2,5 millones de dólares por la venta accionaria.<sup>17</sup>

La nueva controlante se comprometió a la continuidad de los trabajadores, y la compra de la leche a los productores de la zona, planificando inversiones de alrededor de U\$S 10 millones en los dos años siguientes, la incorporación de nuevas líneas de producción, y mejoramiento de sus plantas.<sup>18</sup>

De esta manera sale la AUT Coop Ltda. del segmento de elaboración de productos lácteos, quedándose con la comercialización de insumos agropecuarios y producción de alimentos balanceados. Asimismo, la AUT mantiene la asistencia al asociado mediante asesoramiento técnico, financiación y atención personalizada, con un fuerte lazo que la une a sus productores.<sup>19</sup>

## **Estructura de Gobernanza**

El cambio estructural estuvo acompañado de cambios en el sistema de gobierno y de representación de los inversores, como se

---

<sup>13</sup> [www.unosantafe.com.ar/region/Los-socios-de-la-cooperativa-Milkaut-desean-conservar-la-empre-sa-20101012-0013.html](http://www.unosantafe.com.ar/region/Los-socios-de-la-cooperativa-Milkaut-desean-conservar-la-empre-sa-20101012-0013.html).

<sup>14</sup> [www.edimpresa.unosantafe.com.ar/14.08.2010/noticias/41951\\_Milkaut+negociacion+exclusiva+inversores.htm](http://www.edimpresa.unosantafe.com.ar/14.08.2010/noticias/41951_Milkaut+negociacion+exclusiva+inversores.htm).

<sup>15</sup> Milkaut se vende y la cooperativa se asegura el suministro de leche. 13-05-2010. [www.lapoliticaonline.com/nota/44352/](http://www.lapoliticaonline.com/nota/44352/).

<sup>16</sup> [www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/01/politica/POLI-03.html](http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/01/politica/POLI-03.html).

<sup>17</sup> [www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/01/politica/POLI-03.html](http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/01/politica/POLI-03.html).

<sup>18</sup> [www.lagaceta.com.ar/nota/419548/economia/firma-francesa-bongrain-controla-ahora-milkaut.html](http://www.lagaceta.com.ar/nota/419548/economia/firma-francesa-bongrain-controla-ahora-milkaut.html).

<sup>19</sup> [www.agroaut.com.ar/la-cooperativa/historia](http://www.agroaut.com.ar/la-cooperativa/historia).

mencionó previamente. No obstante, uno de los factores que a menudo se menciona como problemático en este caso ha sido el factor humano de conducción, en algunos casos por no haber tenido la suficiente experiencia en este tipo de proyectos; y en otros casos por los problemas típicos de agencia en la gobernanza.

Muy interesante para este estudio son las conclusiones de uno de los protagonistas de este proceso,<sup>20</sup> quien incluye como “factores deseables”, la necesidad de “directorios más profesionales”, la incorporación de “directores independientes”, así como “transparencia y supervisión”.

## **CAMBIOS Y PROBLEMAS DE AGENCIA**

El caso de la experiencia de la AUT (Milkaut) es el único que muestra el intento de realizar cambios estructurales profundos para responder a las estrategias de crecimiento e internacionalización. Lamentablemente, las condiciones del contexto les fueron totalmente adversas, con una crisis del país en que cambiaron abruptamente todas las reglas de la economía, desestabilizando el sistema de una manera muy particular. Habiendo tomado créditos externos de envergadura, y con una pesificación asimétrica que siguió a la gran devaluación por la caída del plan de convertibilidad, se hizo sumamente difícil su supervivencia. Por otra parte, la falta de experiencia con el sistema de gobernanza y los problemas de agencia que pudieron acarrear las relaciones entre asociados, consejo de administración, directivos de la S.A. y el comportamiento de los nuevos cuerpos gerenciales y ejecutivos pudieron haber tenido relevancia en los resultados. Un análisis más profundo de estas últimas constituiría un interesante aporte para arrojar más luz sobre la experiencia, y prevenir errores en casos futuros.

## **LA SUIPACHENSE COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE LIMITADA**

La Suipachense Cooperativa de Productores de Leche limitada fue creada por un grupo de cooperativas lecheras el 9 de junio de 1947 en la localidad de Suipacha, provincia de Buenos Aires, a 140 kilómetros de distancia de la Capital Federal. En su actividad elaboradora, logró imponer el reconocimiento de la marca La Suipachense en el sur primeramente y luego en todo el país.

---

<sup>20</sup> Eberardt (2008).

Funcionó como cooperativa de industrialización de leche hasta 1996, cuando por problemas económicos e internos, cambió su situación. Vendió el 98% de su parte industrial-comercial a la empresa Lácteos Conosur S.A. perteneciente al Grupo Watt's. Este realizó en primer lugar un plan de ajuste, para luego evaluar la venta de la sociedad. El 10 de octubre de 2012 se anunció que se había llegado a un acuerdo entre el grupo inversor argentino "Comunicaciones Conosur S.A." e "Inverinter S.A." para transferir el 98% de las acciones de "Lácteos Conosur S.A." a partir de noviembre.<sup>21</sup> En octubre de 2012 la fábrica tenía 158 empleados, comenzó a recibir leche cruda adicional y pasó de procesar 120 mil litros diarios a 180 mil litros de leche.

La cooperativa se mantuvo cambiando su objeto social, con el 2% de sus acciones inicialmente y luego quedándose con el 0,37%. Actualmente la Suipachense Cooperativa de Productores de Leche limitada se mantiene principalmente ofreciendo la provisión de insumos agropecuarios, aunque su inscripción impositiva reporta como actividad principal la "venta al por menor de flores, plantas, semillas, abonos, fertilizantes y otros productos de vivero" y actividad secundaria la "venta al por menor de productos veterinarios, animales domésticos y alimento balanceado para mascotas", y "Servicios inmobiliarios realizados por cuenta propia, con bienes urbanos propios o arrendados N.C.P".<sup>22</sup>

## **CUENCA LECHERA DE ENTRE RÍOS**

Las dos mayores cooperativas de industrialización de leche de la Cuenca de Entre Ríos han sido la Cooperativa de Tamberos de Paraná Ltda. y la Cooperativa de Tamberos de Gualaguaychú Limitada (COTAGÚ), ambas asociadas a la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL). En 2015 se decretó la quiebra parcial para la primera, y en 2018 para la segunda.<sup>23</sup> Una síntesis de su evolución se presenta a continuación.

### **COOPERATIVA DE TAMBEROS DE PARANÁ LTDA. (COTAPA)**

La cooperativa COTAPA se creó en 1965, en un momento en el que se comenzó a exigir la venta de leche pasteurizada en áreas

---

<sup>21</sup> [www.satellitesuipacha.blogspot.com.ar/2012/10/es-oficial-la-suipachense-tiene-nuevos.html](http://www.satellitesuipacha.blogspot.com.ar/2012/10/es-oficial-la-suipachense-tiene-nuevos.html); [rutadelqueso.com.ar/?p=2562](http://rutadelqueso.com.ar/?p=2562).

<sup>22</sup> [www.cuitonline.com/detalle/30504013584/la-suipachense-cooperativa-de-productores-de-leche-limitada.html](http://www.cuitonline.com/detalle/30504013584/la-suipachense-cooperativa-de-productores-de-leche-limitada.html).

<sup>23</sup> Hasta 2019, la matrícula de INAES no ha sido cancelada para ninguna de las dos.

urbanas. La cooperativa levantó una planta en terrenos que le había cedido la Municipalidad de Paraná (Entre Ríos). Pasados unos años, en 1968, el gobierno de Entre Ríos promulgó la Ley N° 4.685 de promoción de la lechería.

La cooperativa fue creciendo y diversificando sus productos, con marca reconocida en la región. En 2003 se enfrentaban serios problemas económico-financieros, atribuidos, entre otros, “a los altos costos (sobre todo laboral, por una elevada antigüedad media del personal), necesidad de mejorar los sistemas administrativos, la baja productividad operativa, la localización, la pérdida de proveedores, la insuficiencia de capital de trabajo, los déficit de gestión y el elevado endeudamiento, principalmente con la AFIP”.<sup>24</sup> En 2004 COTAPA entró en concurso preventivo de acreedores.

El 18 de junio de 2006 en el Juzgado Civil y Comercial N° 3 se inició el proceso de quiebra, la que recién se declaró en 2015, y no sin antes pasar por varias experiencias sin resultado positivo.

En 2010, se aprobó y firmó por parte del gobernador un decreto por el que se constituía una sociedad anónima: COTAPA S.A., con un capital social integrado de \$ 15.000.000, en la que el gobierno de la provincia de Entre Ríos era socio mayoritario con el 56,37% de las acciones, un 43,17% la Cooperativa y un 0,46% la Municipalidad de la ciudad de Paraná.

Esta nueva sociedad, según el gobernador del momento, le permitiría “tener una gerencia general que ayude a que la empresa pueda ser rentable, pueda tener una incidencia importante en la definición de precios y, también, para que lidere los avances en tecnología y eficiencia”.<sup>25</sup> Además se esperaba que cumpliera el rol de establecer un precio de referencia para la producción láctea de la provincia, salvaguardando la fuente laboral de un centenar de personas.

A pesar de las inyecciones de dinero que fueron canalizadas con ese fin, los problemas continuaron. En 2012 el gobierno provincial estableció que las compras de productos lácteos de los distintos organismos del estado provincial deberían realizarlas en forma exclusiva a COTAPA S.A. en condiciones de calidad y precio de mercado.<sup>26</sup>

Se nombró un Directorio de 5 miembros, 3 nombrados por el Gobierno provincial, para conducir a la empresa. Dos años después,

---

<sup>24</sup> [www.laopinionpopular.com.ar/noticia/4236-tiene-estado-parlamentario-la-capitalizacion-de-cotapa.html](http://www.laopinionpopular.com.ar/noticia/4236-tiene-estado-parlamentario-la-capitalizacion-de-cotapa.html).

<sup>25</sup> [www.radiocentrobovil.com.ar/web/?p=7508](http://www.radiocentrobovil.com.ar/web/?p=7508) -15/12/2010.

<sup>26</sup> [www.fmcentrobasavilbaso.com/todos-los-organismos-del-estado-entrerriano-deben-comprar-a-cotapa\\_n-8711.htm](http://www.fmcentrobasavilbaso.com/todos-los-organismos-del-estado-entrerriano-deben-comprar-a-cotapa_n-8711.htm), [www.imass.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=63998](http://www.imass.com.ar/despachos.asp?cod_des=63998).

ante el fracaso del gerenciamiento estatal de alcanzar los objetivos establecidos de que sirviera de referencia de precios, por Decreto N°2.191 de mayo de 2014, el Ejecutivo entrerriano mediante Licitación Pública, había formalizado la intención de transferir las acciones de su propiedad de COTAPA S.A.

En julio de 2014 desde la Cámara de Diputados se llamó al Ministro de la Producción por la Venta de COTAPA S.A., solicitando explicaciones sobre lo que sucedió con los créditos, subsidios y desembolsos que realizó el ejecutivo provincial los últimos 4 años. Tales desembolsos superaban los \$97.000.000.<sup>27</sup>

En Agosto de 2014 tuvo lugar la apertura de sobres con las ofertas para la venta del capital accionario estatal a un valor de referencia de \$ 90 millones y que según el diputado socialista Lisandro Viale, el Estado provincial “pagó más al comprar y cobrará menos al vender y agregó que no resiste ningún análisis estatizar y a los dos años volver a privatizar”.<sup>28</sup>

Mientras tanto, en el mismo mes de agosto el Ministro de la Producción solicitó un anticipo transitorio de fondos de 10 millones de pesos para COTAPA S.A. para atender sus necesidades.

A principios de octubre la cooperativa había entrado en cesación de pagos y los productores reclamaban ante las autoridades gubernamentales. Desde la misma fuente se afirmaba que desde hacía cuatro meses COTAPA S.A. estaba atrasada en el pago a productores, personal y fleteros, ya que los cheques que se otorgaron como forma de pago fueron devueltos por un problema de la empresa con la AFIP.<sup>29</sup>

A principios de noviembre de 2014 se publicó en el Boletín Oficial el Decreto 2191 por el que se adjudicaba la venta a la Unión Transitoria de Empresas (UTE) conformada por Cartipam S.A. y Premieur S.A. La primera es una empresa de capitales chinos radicada en General Pico, La Pampa.<sup>30</sup> La segunda es una empresa nacional dirigida por un ex ejecutivo de Rosenbusch. La oferta ha sido en forma conjunta por COTAPA S.A. y el Frigorífico San José<sup>31</sup> por un monto de 111 millones de pesos, con 75 millones al momento de transferencia de las acciones y el resto correspondientes a las deudas con el gobierno provincial. Según una fuente, en ambas operaciones, el Estado

---

<sup>27</sup> [www.elentrerrios.com/politica/piden-que-schunk-explique-la-venta-de-cotapa-y-el-frigorifico.htm](http://www.elentrerrios.com/politica/piden-que-schunk-explique-la-venta-de-cotapa-y-el-frigorifico.htm).

<sup>28</sup> [www.diariojunio.com.ar/noticia.php?noticia=63013](http://www.diariojunio.com.ar/noticia.php?noticia=63013).

<sup>29</sup> [www.informedigital.com.ar/secciones/parana/73905-tamberos-de-cotapa-preocupados-por-la-cesacion-de-pagos.htm](http://www.informedigital.com.ar/secciones/parana/73905-tamberos-de-cotapa-preocupados-por-la-cesacion-de-pagos.htm).

<sup>30</sup> Exporta sulfato de condroitín, una sustancia derivada de cartílagos vacunos Estados Unidos, China, Holanda y Japón.

<sup>31</sup> Este frigorífico había pertenecido al grupo brasileño JBS hasta el momento de su cierre y estatización.

enterreriano invirtió cerca de unos \$180 millones, el doble del dinero que podría recuperar ahora.<sup>32</sup>

Recién en enero de 2015 se hicieron cargo los nuevos compradores del 84% del paquete accionario, con el 15% quedando con la cooperativa y el 0,5% con la Municipalidad de Paraná.<sup>33</sup>

En fecha 18 de noviembre de 2015, se ha declarado la quiebra indirecta de la “Cooperativa Tampera Paraná Ltda., CUIT N° 30-51802648-4”, con domicilio en la ciudad de Paraná,<sup>34</sup> concluyendo así su ciclo. Tampoco la nueva entidad privatizada ha demostrado tener demasiado éxito, ya que comienzos de 2017 su personal ha vuelto a responsabilizar al gobierno provincial por el riesgo de pérdida de la fuente de trabajo.<sup>35</sup>

## CAMBIOS Y PROBLEMAS DE AGENCIA

En síntesis: otra empresa láctea que pasa a manos de capitales externos después del fracaso de la autogestión y de la gestión gubernamental para rescatarla, donde la política fue la guía. Además de los cuestionamientos sobre el manejo y la falta de información en todo el proceso por parte de legisladores<sup>36</sup> y medios de prensa, también éstos se hacen eco de otras dudas sobre los verdaderos motivos del involucramiento gubernamental y de la conformación del grupo de los compradores.<sup>37</sup>

## LA COOPERATIVA DE TAMBEROS DE GUALEGUAYCHÚ (COTAGÚ)

La COTAGÚ ha sido una de las primeras cooperativas tamberas de la provincia de Entre Ríos, apareciendo con el acopio en 1954 y

---

<sup>32</sup> [www.informedigital.com.ar/secciones/general/74154-cotapa-y-ex-san-jose-que-daria-en-manos-de-un-mismo-comprador.htm](http://www.informedigital.com.ar/secciones/general/74154-cotapa-y-ex-san-jose-que-daria-en-manos-de-un-mismo-comprador.htm) - [www.informedigital.com.ar/secciones/politicas/74334-piden-informacion-sobre-la-venta-de-cotapa-y-el-frigorifico-san-jose.htm](http://www.informedigital.com.ar/secciones/politicas/74334-piden-informacion-sobre-la-venta-de-cotapa-y-el-frigorifico-san-jose.htm) - [www.clarin.com/politica/Uribarri-reprivatizara-empresas-mitad-pa-go\\_0\\_1226877326.html](http://www.clarin.com/politica/Uribarri-reprivatizara-empresas-mitad-pa-go_0_1226877326.html).

<sup>33</sup> [www.dosflorines.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7499:cotapa-se-relanza-y-ya-considera-un-exito-la-campana-publicitaria&catid=303:al-dia&Itemid=583](http://www.dosflorines.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7499:cotapa-se-relanza-y-ya-considera-un-exito-la-campana-publicitaria&catid=303:al-dia&Itemid=583).

<sup>34</sup> [www.elentrerios.com/politica/quebra-la-cooperativa-que-fue-del-estado-enterreriano.htm](http://www.elentrerios.com/politica/quebra-la-cooperativa-que-fue-del-estado-enterreriano.htm).

<sup>35</sup> [www.eldiario.com.ar/edicion-impresa/cotapa-deja-de-producir-y-hoy-se-reuacutenen-empresa-y-sindicato.htm](http://www.eldiario.com.ar/edicion-impresa/cotapa-deja-de-producir-y-hoy-se-reuacutenen-empresa-y-sindicato.htm); [www.eldiario.com.ar/sociedad/trabajadores-de-cotapa-cortan-la-produccion.htm](http://www.eldiario.com.ar/sociedad/trabajadores-de-cotapa-cortan-la-produccion.htm).

<sup>36</sup> [www.mundoruralweb.com.ar/portal/la-ucr-pide-datos-sobre-los-fondos-a-cotapa-y-el-frigorifico-san-jose/](http://www.mundoruralweb.com.ar/portal/la-ucr-pide-datos-sobre-los-fondos-a-cotapa-y-el-frigorifico-san-jose/) - [recintonet.com/2015/2015/09/16/los-ministros-los-ausentes-en-la-legislatura/](http://recintonet.com/2015/2015/09/16/los-ministros-los-ausentes-en-la-legislatura/) - [www.aimdigital.com.ar/2014/07/31/diputados-quieren-interpelar-a-schunck-en-la-legislatura/](http://www.aimdigital.com.ar/2014/07/31/diputados-quieren-interpelar-a-schunck-en-la-legislatura/).

<sup>37</sup> [www.noticiasentrerios.com.ar/2015/03/la-misma-empresa-trucha-de-cotapa-y.html](http://www.noticiasentrerios.com.ar/2015/03/la-misma-empresa-trucha-de-cotapa-y.html) - [concordiadirecto.com/informe-las-sociedades-de-urribarri-segun-el-entre-rios-ahora.html](http://concordiadirecto.com/informe-las-sociedades-de-urribarri-segun-el-entre-rios-ahora.html).

luego como industrializadora en 1961, procesando con el tiempo una variedad de productos, como leche fluida, quesos, postres, yogures, gelatinas y ricota.

La situación de esta entidad se ha ido deteriorando desde los 90, con algunos períodos de repunte de su actividad y otros en franco retroceso. En febrero de 2007 la cooperativa recibió por Resolución N°4496 del INAES un subsidio de \$200.000 para financiar el proyecto denominado “Reconversión Productiva Planta Industrial COTAGÚ”.<sup>38</sup> El mismo estaba destinado a adquirir materias primas, envases, diseños, equipamiento, para la elaboración de productos no tradicionales para la cooperativa como gelatinas, flanes y dulce de leche para completar su línea de lácteos.

Pero los problemas económicos de la cooperativa ya venían manifestándose con profundidad, y arrastraban una deuda importante con la Administración Federal de Impuestos (AFIP). En 2012 la cooperativa tenía 43 operarios, contrataba a seis profesionales asesores y contaba con ocho fleteros como prestadores de servicio que trabajaban con herramientas que le proporcionaba la cooperativa. Por otra parte, compraba leche a 49 tambos de minifundistas. De ellos, 30 eran familias que producían entre 200 a 800 litros de leche diarios, lo que también incrementaba el costo de recolección.

A comienzos de 2012 la cooperativa reclamaba al gobierno asistencia por dos grandes problemas. Por un lado, para pagar las deudas impositivas a la AFIP que superaban los 5 millones de pesos y una abultada deuda sindical. Por otro, para relocalizar la planta por las continuas quejas de los vecinos. El reclamo se basaba en la comparación con lo que ocurría con COTAPA, la otra cooperativa en problemas, ya que aducían que en junio de 2011 le habían acordado 8 millones de pesos entre subsidios y equipamiento, mientras que ésta necesitaba la mitad para atender capital de trabajo y reducir la capacidad ociosa, ahorrar el costo financiero de 80 mil pesos mensuales que pagaban a los bancos, y cancelación de deudas fiscales y previsionales; finalmente, atender a la reconversión tecnológica que necesitaba la planta.<sup>39</sup>

En octubre de 2013 se reportó<sup>40</sup> la publicación de un edicto judicial dando curso al pedido de remate realizado por la Administradora Tributaria de Entre Ríos (ATER) sobre una parte de la planta de la Cooperativa Tampera, para poder cobrar una deuda de 180 mil pesos, que la Cooperativa adeudaba al Fondo de Integración

---

<sup>38</sup> [www.apfdigital.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=79201](http://www.apfdigital.com.ar/despachos.asp?cod_des=79201).

<sup>39</sup> [www.diarioelargentino.com.ar/noticias/105312/COTAGÚ-necesita-un-rescate-financiero-del-gobierno-de-4-4-mi-liones-de-pesos](http://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/105312/COTAGÚ-necesita-un-rescate-financiero-del-gobierno-de-4-4-mi-liones-de-pesos).

<sup>40</sup> [lecherialatina.com/noticias/argentina-la-ater-rematara-parte-de-COTAGÚ-para-cobrar-una-deuda-impositiva-de-180-mil-pesos-47993/](http://lecherialatina.com/noticias/argentina-la-ater-rematara-parte-de-COTAGÚ-para-cobrar-una-deuda-impositiva-de-180-mil-pesos-47993/).

de Asistencia Social, Ley 4.035. El sector a rematar era empleado para la carga y descarga de camiones además de encontrarse el lavadero de los camiones cisternas que transportaban la leche de los tambos hasta la usina láctea.

A mediados de 2014 la cooperativa se encontraba en una seria crisis, procesando 30.000 litros de leche de pequeños tambos, con 45 empleados, y con una fuerte deuda con la AFIP a nivel nacional y la ATER a nivel provincial.

Según se reportaba,<sup>41</sup> uno de los principales problemas era la falta de materia prima, con una fuerte competencia de una compañía exportadora privada: La Sibila (en Nogoyá) y la cooperativa devenida en sociedad anónima COTAPA (en Paraná). La infraestructura de la cooperativa permitía trabajar 100.000 litros diarios, y requería un mínimo de 60.000 litros para que sea rentable. El manejo de la fábrica estaba compartido entre el Consejo de Administración y el gremio.

En el marco de un acuerdo del Gobierno nacional con la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), se lograron fondos rotatorios destinados a productores y capital de trabajo para mejorar la competitividad. A COTAGÚ le asignaron 1,5 millones de pesos y 620.000 pesos fueron dirigidos a los productores de su cuenca lechera.<sup>42</sup>

En junio de 2014 los trabajadores de la cooperativa decidieron organizarse para, de hecho, mantener sus fuentes de trabajo, solicitando ayuda al gobierno provincial.<sup>43</sup> También se hicieron gestiones ante el gobierno nacional para poder refinanciar los pasivos con la AFIP y ATER (provincia). No obstante, la falta de entrega de leche pone un límite a sus posibilidades, sin capital para pagos, no es posible utilizar el equipamiento a toda capacidad.

En los años siguientes la cooperativa continuó trabajando en forma intermitente hasta 2018 cuando finalmente cerró sus puertas, así como los locales de venta que habían mantenido. El temor a la falta de pago había alejado a los productores, quedando la cooperativa muy endeudada, sin leche suficiente para hacer productiva la capacidad instalada, solamente unos 12.000 litros diarios. Además, la imposibilidad de afrontar el costo de compra de los insumos determinó su destino.<sup>44</sup>

En octubre de 2018 el Juzgado Civil y Comercial N° 3, a cargo del juez Leonardo Portela, declaró la quiebra de COTAGÚ, estableciendo

---

<sup>41</sup> [www.lecherialatina.com/noticias/argentina-COTAGÚ-en-crisis-buscan-conservar-mas-de-40-puestos-de-trabajo-45615/](http://www.lecherialatina.com/noticias/argentina-COTAGÚ-en-crisis-buscan-conservar-mas-de-40-puestos-de-trabajo-45615/).

<sup>42</sup> [www.eldiario.com.ar/edicion-impresa/agricultura-entrego-fondos-a-COTAGÚ-y-atamberos.htm](http://www.eldiario.com.ar/edicion-impresa/agricultura-entrego-fondos-a-COTAGÚ-y-atamberos.htm).

<sup>43</sup> 19/06/2014 - Empresas lácteas entrerrianas Trabajadores de Cotagú aprobaron la autogestión y esperan que el Gobierno ayude como lo hace con Cotapa.

<sup>44</sup> [www.eldiaonline.com/cronica-de-un-fin-anunciado-la-historica-COTAGÚ-cerro-sus-puertas/](http://www.eldiaonline.com/cronica-de-un-fin-anunciado-la-historica-COTAGÚ-cerro-sus-puertas/)

el 6 de diciembre de 2018 -inclusive- la fecha hasta la cual los acreedores post-concursales debían presentar sus pedidos de verificación ante el Síndico, y el 22 de febrero de 2019 para que el síndico presente sus informes individuales.

Por otra parte, la aspiración de los empleados de constituir una cooperativa de trabajo se ha disipado por la exigencia de que en caso de hacerlo, debían hacerse cargo de las deudas contraídas por COTAGÚ, de alrededor de 100 millones de pesos, ya sea con el Estado –gran parte de la deuda es con AFIP–, los diferentes proveedores o los tamberos.<sup>45</sup>

## **CAMBIOS Y PROBLEMAS DE AGENCIA**

La cooperativa COTAGÚ ha pasado a ser otro ejemplo de empresa regionalmente exitosa que termina de la peor manera, sin que ni la gestión temporaria por sus trabajadores pudiera revertir el desenlace. De comentarios recibidos por algunos productores que entregaban previamente a la cooperativa, se ha deducido la presencia de muchos de los problemas de agencia planteados en este trabajo, que terminaron por eclosionar con los resultados mencionados. La complejidad del tema y la imposibilidad de abordarlo con profundidad en esta circunstancia, deja las hipótesis planteadas para una investigación futura.

## **COOPERATIVAS EN OTRAS REGIONES:**

### **COOPERATIVA DE TAMBEROS DE TUCUMÁN Y TRANCAS (COOTAM)**

La cuenca de Trancas-Tapia se localiza en el centro-norte de la provincia de Tucumán, a unos 70 kilómetros de la ciudad capital. Con alrededor del 87% de los rodeos de tambos de Tucumán, en la década del '80 aportaba más del 70% de la provisión de leche de la ciudad capital, siendo la principal fuente la Cooperativa COOTAM.

La Cooperativa de Tamberos de Tucumán y Trancas (COOTAM) había sido fundada en 1951, ocupó un lugar destacado en esa zona de Tucumán y una marca reconocida en la región. Llegó a elaborar alrededor de 120.000 litros de leche provenientes de 400 tambos, y con

---

<sup>45</sup> [www.eldiaonline.com/la-justicia-decreto-la-quebra-de-COTAGÚ-pero-se-complica-la-cooperativa/](http://www.eldiaonline.com/la-justicia-decreto-la-quebra-de-COTAGÚ-pero-se-complica-la-cooperativa/)

su aporte la provincia consiguió su autoabastecimiento en leche fluida.<sup>46</sup>

En los '90 la aparición de leche larga vida permitió a otras empresas de la cuenca lechera llegar a la zona, lo que la expuso a la competencia, y le exigió cambios tecnológicos e inversiones que no pudo afrontar. Además, referentes de la zona mencionan problemas con el manejo de la parte administrativa-comercial y en los controles. Los asociados de la cooperativa asumían que el ser propietarios los autorizaba a obtener ventajas y tratamientos particulares en las condiciones de entrega y de pago que al final fueron en detrimento de todos. Los ejemplos mencionados se ajustan estrictamente a muchos de los problemas de agencia citados en este trabajo, además de otros.

En diciembre de 2000 la COOTAM declaró la quiebra con deudas superiores a los 3 millones de pesos, quedando el complejo fabril abandonado hasta su remate en diciembre de 2005. En el mismo la empresa constructora tucumana GAMA S.R.L adquirió el predio de una hectárea por un monto de 2,35 millones para la construcción de un complejo mixto habitacional y comercial.

Más de la mitad de la leche que aún se produce en la cuenca se envía para su procesamiento al sur, a fábricas de la cuenca central santafesina. En 2006 un relevamiento de la Dirección de Ganadería de la Subsecretaría de Asuntos Agrarios y Alimentos de la Provincia de Tucumán<sup>47</sup> encontró 54 tamberos con 4.023 vacas, y una producción de leche de 50 mil litros diarios. Hay muy pocas industrias y ninguna supera los 30.000 litros diarios de capacidad de elaboración, con un total estimado de 60.000 litros. El crecimiento de la lechería se dio hasta hace unos años cuando se estancó en 75.000 litros.<sup>48</sup>

### **COOPERATIVA LACTEA DE EMILIO VICENTE BUNGE<sup>49</sup>**

Si bien esta cooperativa ha sido pequeña, se incluye una breve mención por haber llegado a exportar, y encontrarse un estudio que plantea su situación en comparación con otros casos de cooperativas que quebraron, de la que no se tienen otros antecedentes.

La cooperativa láctea "Tamberos de Emilio Vicente Bunge SCL" se fundó en 1944 en la localidad del mismo nombre, en el partido de General Villegas en el noroeste de la provincia de Buenos Aires. Lo

---

<sup>46</sup> [www.lagaceta.com.ar/nota/317636/economia/cuando-operaba-cootam-provincia-llego-autoabastecerse-leche.html](http://www.lagaceta.com.ar/nota/317636/economia/cuando-operaba-cootam-provincia-llego-autoabastecerse-leche.html).

<sup>47</sup> [www.acdi.org.ar/index.php?s=nD&id=232&sID=5&cID=6](http://www.acdi.org.ar/index.php?s=nD&id=232&sID=5&cID=6).

<sup>48</sup> [www.produccion.com.ar/ver\\_nota.php?edicion=Jul\\_Ago2014&numero=209&id=1503](http://www.produccion.com.ar/ver_nota.php?edicion=Jul_Ago2014&numero=209&id=1503).

<sup>49</sup> En este caso se sigue el trabajo de A.A. Irusta (2012).

hicieron inmigrantes y sus hijos para defender la producción lechera que había tomado fuerza en la zona.

La cooperativa comenzó con la producción de quesos y creció hasta alcanzar 25.000-30.000 litros diarios procesados, con unos 20 empleados. La producción se vendía a distribuidores y elaboradores de Buenos Aires, Mar del Plata y Mendoza, con pequeños envíos a algunas cadenas de mercados nacionales y ventas particulares. También llegó a exportar a través de un *trader*, pero problemas con esta firma y la propia incapacidad de mantener una garantía de calidad, comenzando por la materia prima de los asociados, le quitó esta alternativa.

Con el cierre de tambos para producir soja, y los propios problemas de la cooperativa, sus volúmenes descendieron a los 7.000-8.000 litros, muy lejos de los necesarios para una industrialización eficiente con la estructura disponible. Además tuvieron problemas con algunos clientes grandes, que no pagaron importantes deudas, lo que ha sido atribuido a “un claro aprovechamiento de su situación de poder de negociación”.

En 2006 quedaban 10 asociados y 10 empleados de planta, con una importante falta de mantenimiento de las instalaciones y maquinaria, así como de inversión. La falencia en los controles tanto relacionado con la calidad de la materia prima recibida como en los registros de elaboración facilitaba el aprovechamiento en beneficio personal de algunos integrantes, tanto asociados como empleados.

Su cierre se produjo en 2008, pero el proceso de descapitalización se vino dando desde unos años antes, ya que desde 2003 el patrimonio neto fue negativo.

Irusta (2012) concluye que si bien hubo factores externos que influyeron en el cierre de la cooperativa, los internos fueron más determinantes. Entre ellos cita: “1) falta de planificación y seguimiento de las ventas de los productos, por ejemplo, en la ausencia en la consideración de la estacionalidad de la producción y la demanda; y en el exceso de confianza en algunos canales de comercialización; 2) centralización y delegación de varias funciones en un tercero, “la contadora”; 3) falta de percepción de la importancia de un profesional exclusivo a cargo de la administración; 4) condicionamiento de los resultados negativos sobre la visión estratégica de la cooperativa, con descapitalización, deterioro de las instalaciones, falta de inversiones; 5) falencias en la división de tareas, por ejemplo en varias ocasiones el transportista se ocupaba del cobro de las transacciones; 6) carencia de cultura cooperativa, expresada fundamentalmente en la falta de participación activa; 7) desfasaje en la cadena de cobros, y en algunos casos de incumplimiento de pagos, que desembocó en atraso de pagos

a los productores” y posterior retiro de la cooperativa, quitando volúmenes a la producción y aumentando la incidencia de los costos fijos.

Aparecen de esta manera elementos bastante característicos de la problemática de las cooperativas con la estructura tradicional, tanto en la de inversión, como gobernanza.

### BIBLIOGRAFIA

Durussel, O. (1998, Marzo). Milkaut S.A. Una Experiencia para Analizar. *Indicadores Agropecuarios*, Coninagro, 5-7.

Eberhardt, F. (2008). Financiamiento de la Economía Real. Experiencias y Resultados. El caso de una Empresa Regional. *15° Aniversario del Mercado de Valores del Litoral “Desarrollo del Mercado de Capitales y Financiamiento de la Economía Real”*, Buenos Aires. Recuperado de [www.cnv.gob.ar/infofinan/seminario/desamerccapita-les/programa.asp](http://www.cnv.gob.ar/infofinan/seminario/desamerccapita-les/programa.asp).

Irusta, A. A. (2012). *Factores Que Incidieron en la Desaparición de la Cooperativa Láctea de Emilio Vicente Bunge. Comparación con Casos Pampeanos de los 90´*. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.

Entrevistas con referentes zonales Calificados, 2016.

Consultas en los sitios web de todas las cooperativas analizadas.