



EL ROL DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS EN EL DESARROLLO RURAL

El caso de la Cooperativa Central
Gaúcha de Leite, Brasil



Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

**EL ROL DE LAS
COOPERATIVAS AGRICOLAS
EN EL DESARROLLO RURAL**

**El caso de la Cooperativa Central
Gaúcha de Leite - CCGL, Brasil**

Por
Dr. Roque Lauschner

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA
ALIMENTACION Roma, 1995**

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. y

El contenido de la presente publicación representa las opiniones del autor no necesariamente las de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

El autor es el Dr. Roque Lauschner, investigador y profesor del Centro de Documentação e Pesquisa (CEDOPE), de la Universidad do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), ubicada en São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. La edición del texto en español estuvo a cargo de la consultora Irene Costa Labandera.

La presente publicación ha sido preparada para la FAO por iniciativa y bajo la supervisión de Oscar A. Monteza, Oficial Superior (Desarrollo Rural) de la Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria de la sede de FAO.

Reservados todos los derechos. No se podrá reproducir ninguna parte de esta publicación, ni almacenarla en un sistema de recuperación de datos o transmitirla en cualquier forma o por cualquier procedimiento (electrónico, mecánico, fotocopia, etc), sin autorización previa del titular de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización, especificando la extensión de lo que se desea reproducir y el propósito que con ello se persigue, deberán enviarse al Director de Publicaciones, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

© FAO 1995

**EL ROL DE LAS
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS
EN EL DESARROLLO RURAL**

**EL CASO DE LA COOPERATIVA CENTRAL
GAÚCHA DE LEITE – CCGL, BRASIL**

por

Dr. Roque Lauschner

**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION**

Roma, 1995

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto a la delimitación de sus fronteras o límites.

El contenido de la presente publicación representa las opiniones del autor y no necesariamente las de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

El autor es el Dr. Roque Lauschner, investigador y profesor del Centro de Documentação e Pesquisa - CEDOPE, de la Universidad do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, ubicada en São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. La edición del texto en español estuvo a cargo de la consultora Irene Costa Labandera.

La presente publicación ha sido preparada para FAO por iniciativa y bajo la supervisión de Oscar A. Monteza, Oficial Superior (Desarrollo Rural) de la Dirección de Recursos Humanos, Instituciones y Reforma Agraria de la sede de FAO.

INDICE.

INTRODUCCION

1. **CONDICIONAMIENTOS GENERALES PRESENTES EN LA FUNDACION DE LA CCGL.**
 - 1.1. Dimensiones y población del Estado de Rio Grande do Sul.
 - 1.2. La producción agropecuaria del Estado de Rio Grande do Sul.
 - 1.3. El monocultivo de trigo y soja.
 - 1.4. El crédito rural subsidiado.
 - 1.5. El desarrollo de las cooperativas de trigo y soja.
 - 1.6. Los asociados de las cooperativas de trigo y soja.
2. **EL PROCESO EDUCATIVO EN LA CREACION DE LA CCGL.**
 - 2.1. El proceso inicial de educación y organización de los agricultores.
 - 2.2. El PIDCOOP del Alto Uruguay y el PIDCOOPLAM.
 - 2.3. La coordinación del servicio de educación.
 - 2.4. Características fundamentales de una educación cooperativa liberadora.
3. **LA CREACION DE LA CCGL.**
 - 3.1. Razones de la fundación de la CCGL.
 - 3.2. Fundación de otras centrales.
 - 3.3. Las cooperativas asociadas a la CCGL.
 - 3.4. Los productores de la CCGL.
 - 3.5. Funciones de la CCGL.
4. **LA EVOLUCION COMERCIAL DE LA CCGL.**
 - 4.1. Introducción
 - 4.2. Evolución general de las ventas.
 - 4.3. Ventas específicas.
 - 4.4. Evolución general de la cantidad recibida.
 - 4.5. Cantidad entregada por las cooperativas más grandes.
 - 4.6. Aspectos relevantes de la experiencia de comercialización.
5. **EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO Y DE LAS INVERSIONES DE LA CCGL.**
 - 5.1. Evolución general del patrimonio neto.
 - 5.2. Aspectos especiales de la evolución del patrimonio neto.
 - 5.3. Evolución de los bienes de uso.
 - 5.4. Evolución del pasivo corriente y fijo de los préstamos bancarios y del gasto financiero.
 - 5.5. Estrategia de formación del patrimonio neto.

6. LA CCGL Y EL PRODUCTOR RURAL.
 - 6.1. El intercambio de experiencias.
 - 6.2. Promoción de cursos con técnicos y agricultores.
 - 6.3. Programa de mejoramiento del ganado lechero.
 - 6.4. Programa de higiene y enfriamiento de la leche (1982 - 1984).
 - 6.5. Programa de silos-trinchera (1983 - 1985).
 - 6.6. Programa de alimentación del ganado lechero (1985).
 - 6.7. La cuota-premio.
 - 6.8. Programa de apoyo a la pequeña propiedad rural (1980 y 1987/88).
 - 6.9. Programa de control de la mastitis (1990).
 - 6.10. Constitución de condominios asociativos (1991).
7. EXITO Y LIMITACIONES DE LA CCGL.
 - 7.1. Algunas razones del éxito de la experiencia de CCGL.
 - 7.2. Algunas limitaciones de la experiencia de CCGL.
8. HIPOTESIS DE DESARROLLO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR.
 - 8.1. El agente principal del desarrollo rural es el propio productor.
 - 8.2. El pequeño productor y el complejo rural (o "agribusiness").
 - 8.3. El pequeño productor y la agroindustria.
 - 8.4. El pequeño productor y la agroindustria de producción pecuaria intensiva.
 - 8.5. El pequeño productor y la agroindustria cooperativa.
 - 8.6. Agroindustria cooperativa y monopolios.
 - 8.7. El pequeño productor y las explotaciones familiares.
9. BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

El presente estudio ilustra la experiencia de un grupo de productores rurales del Estado de Rio Grande do Sul, situado en el extremo sur de Brasil (en la frontera con Uruguay y Argentina), que enfrentaron una política de monocultivo de trigo y soja, con utilización intensiva de insumos modernos y maquinaria agrícola. El área mínima necesaria para la producción racional de soja son 50 ha. Las trabajadoras rurales, mujeres de agricultores con parcelas inferiores a las necesarias para el monocultivo, buscaron un ingreso mensual, menor dependencia del crédito, mejor utilización de la mano de obra familiar y condiciones para una producción mantenida por ellas para la alimentación de las familias. Los pequeños productores, que estaban organizados en las cooperativas de trigo y soja y participaban en un proceso permanente de educación en pequeños grupos locales, fundaron en 1976 la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda), una central especializada en leche, para atender las necesidades de sus familias. Las cooperativas de trigo y soja, afiliadas a la FECOTRIGO (Federação de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul Ltda) contaban en 1987 con 228.241 asociados, de los cuales 65 288 disponían de menos de 10 ha, y un total de 174.661 (el 77%) estaban por debajo de las 50 ha. Las cooperativas afiliadas a la CCGL reunían 50.117 productores de leche en febrero de 1994 y, en 1981, contaban con 155.929 asociados, de los cuales 46 462 eran productores lecheros.

Los pequeños productores, con el apoyo de la CCGL, incorporaron en forma creciente tecnologías nuevas y adecuadas a su situación. Producían 9 litros de leche/día por productor en 1980, 12 litros en 1981, 22 litros en 1991 y 30 litros en 1994. En 1992, las ventas anuales de la CCGL fueron US\$ 156 millones y la recepción de leche 465 millones de litros. El patrimonio neto o capital propio de la CCGL, en el mismo año, alcanzó US\$ 60 millones, la que representa 6 veces el total del pasivo corriente y fijo (US\$ 10 millones). No asumió préstamos a largo plazo y, por sobre el valor de los intereses pagados, obtuvo en 1992 un ingreso financiero neto de US\$ 10 millones. Hizo las inversiones con capital propio, alcanzando el valor de los bienes de uso, en 1992, US\$ 41 millones. Invertió, en el año 1993, US\$ 5 millones con recursos propios en la transformación tecnológica de sus asociados, según diversos programas de crédito a los productores individuales y, principalmente, a los que se organizaron en asociaciones rurales para una mayor racionalidad de las inversiones en la pequeña explotación.

Estas breves informaciones generales plantean una experiencia muy interesante e inspiradora de iniciativas de productores en otros contextos económicos. Ofrece también un ejemplo de políticas recomendadas por la FAO, que propicia una verdadera participación de los productores en el proceso de desarrollo rural.

El estudio comienza presentando los condicionamientos presentes en la fundación de la CCGL, haciendo hincapié en el proceso educativo y en la organización inicial del productor. Seguidamente, describe la fundación de la CCGL, la evolución comercial, del patrimonio neto y de las inversiones y todo lo que la CCGL hace directamente para transformar al productor y su estructura productiva. Por último, comenta algunas de las razones del éxito de la CCGL, así como sus limitaciones, y concluye con la formulación de hipótesis para el desarrollo del pequeño productor rural.

Roque Lauschner
Febrero de 1994

1. CONDICIONAMIENTOS GENERALES PRESENTES EN LA FUNDACION DE LA CCGL.

La decisión de crear la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) por parte de los pequeños productores rurales, que no lograban de mantener un nivel de ingreso suficiente para sus familias, estuvo enmarcada en los condicionamientos generales e inmediatos que deben ser explicitados. Los condicionamientos generales hacen una breve referencia al Estado de Rio Grande do Sul, al fenómeno del monocultivo de trigo y soja y al desarrollo cooperativo existente. Los condicionamientos inmediatos presentes en la fundación de la CCGL están dados por el análisis del proceso educativo de los asociados de las cooperativas y por la tipología de los asociados, responsables del proceso. El radio de acción de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) abarca todo el Estado de Rio Grande do Sul.

1.1. Dimensiones y población del Estado de Rio Grande do Sul.

Rio Grande do Sul, cuya capital es Porto Alegre, es el último Estado del sur y posee una superficie absoluta de 280.674,0 km² o sea 3,3% del territorio nacional (cuya superficie es de 8.511.996,3 km²). El Estado tiene forma cuadrangular, con una distancia de aproximadamente de 600 km norte-sur y 600 km este-oeste (o, si fuese un cuadrado perfecto: 530 km en las dos direcciones).¹

La población residente en Rio Grande do Sul, que alcanzaba 7.774 mil en 1980 y 9.136 mil en 1991, puede llegar a 10.454,4 mil en el año 2000. La población rural residente, que en 1980 representaba el 32,5% y en 1991 el 23,4% de la población total, podría disminuir a solamente un 18% en el año 2000 (CUADRO 1). El número de establecimientos rurales era de 512.303 en 1970; 471.622 en 1975; 475.286 en 1980 y 497.172 en 1985 (ocupando, en 1980, una superficie de 24.057.612 ha y en 1985, de 23.821.690 ha).

Los establecimientos con 10 ha y menos en 1970 eran 177.519 (34,7% del total del estado); 153.735 (32,6%) en 1975 y 161.141 (33,9%) en 1980. Los establecimientos con menos de 100 ha eran 301.069 (58,8% del total) en 1970; 283.774 (60,2%) en 1975 y 278.362 (58,6%) en 1980.²

¹ Los puntos extremos del Estado son: 1) LATITUD - norte: 27°4'49"S ; - sur: 33° 45' 10"S; - este: 29°19'33"S; - oeste: 30° 11'29"S. 2) LONGITUD - norte: 53° 1'51"; - sur: 53° 23'22"; - este: 49° 42'22"; - oeste: 57° 38'34" (Fuente: ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1989. Rio de Janeiro, IBGE, 1990)

² IBGE. Censo Agropecuario do Brasil. IX Recenseamento Geral - 1980. Rio de Janeiro: IBGE.

CUADRO 1 - POBLACIÓN RESIDENTE URBANA Y RURAL DE RIO GRANDE DO SUL (RS), BRASIL, 1940-1991 (1 000 HABITANTES)

POBLACIÓN	1/9/40	1/7/50	1/9/60	1/9/70	1980	1991
RURAL	2 286,2	2 742,8	2 985,9	3 111,9	2 522,9	2 141,3
%	68,8	65,9	55,6	46,7	32,5	23,4
URBANA	1 034,5	1 422,0	2 381,0	3 553,0	5 250,9	6 994,1
%	31,2	34,1	44,4	53,3	67,5	76,6
TOTAL	3 320,7	4 164,8	5 366,7	6 664,9	7 773,8	9 135,5
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
EVOLUCIÓN	1,0	1,3	1,6	2,0	2,3	2,8

Fuente: **ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1992**. Rio de Janeiro: IBGE, 1992.

1.2. La producción agropecuaria del Estado de Rio Grande do Sul.

Los principales cultivos, cosechados en el verano 1991/92, en el Estado de Rio Grande do Sul, alcanzaron un total de 6.382.767 ha cosechadas y son, por orden de importancia: Soja, Maíz, Arroz, Frijoles y Tabaco (CUADRO 2). Los principales cultivos del invierno 1992, según superficie cosechada y producción estimada, fueron: Trigo, Avena (granos), Cebada, Triticale, Lino, Centeno, Ajo y Colza.

El Estado de Rio Grande do Sul produjo, en 1992, 17.282.291 toneladas de granos y, en 1993, 17.117.248 toneladas, lo que representa el 24,75% de la producción nacional (de 69,155 millones de toneladas).³

El número de cabezas de aves, ganado vacuno y cerdos muertos bajo fiscalización en Rio Grande do Sul tuvo la siguiente evolución en los años 1990-92:⁴

³ IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Cit.por: **Zero Hora**, Porto Alegre, 9 feb. 94, p.31

⁴ Fuente: FEE/NCR. Cit. por: GARCIA, Álvaro Antonio. Desenvolvimento e crise da agricultura gaúcha: 1970-90. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.14, n.2, p.514-540, 1993; p.538.

CUADRO 2 - PRINCIPALES CULTIVOS DE VERAÑO EN 1991/92 Y CULTIVOS DE INVIERNO EN 1992 DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL.

CULTIVOS	COSECHA	
	Hectáreas	Toneladas
Cultivos de verano (1991/92):		
Soja	2 876 598 ha	5 629 537 t
Maíz	2 007 325 ha	5 547 016 t
Arroz	898 097 ha	4 568 263 t
Frijoles	223 418 ha	190 650 t
Frijoles primera cosecha	179 605 ha	164 252 t
Frijoles segunda cosecha	43 813 ha	26 398 t
Tabaco	153 921 ha	283 075 t
Cultivos de invierno (1992):		
Trigo	489 317 ha	536 677 t
Avena (granos)	207 515 ha	222 326 t
Cebada	41 853 ha	36 263 t
Triticale	10 034 ha	16 743 t
Lino	6 070 ha	4 815 t
Centeno	3 341 ha	3 665 t
Ajo	3 145 ha	3 185 t
Colza	1 191 ha	1 183 t

Fuente: LEVANTAMENTO SISTEMÁTICO DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA. IBGE/GCEA-RS, mayo 1993. Cit. por: **Análise Conjuntural**. Porto Alegre, RS, v.21, n.2, p. 302, ago. 1993.

Número de cabezas muertas bajo fiscalización

	1990	1991	1992
Aves	205 995 725	230 405 245	261 885 135
Bovinos	1 146 705	1 186 169	1 013 946
Cerdos	1 917 090	2 292 564	2 260 663

CUADRO 3 - PRODUCCION DE LECHE DE VACA ENTERA Y FRESCA. 1980, 1979-81 y 1985
(En miles de toneladas/año).

	1980	1979-81	1985
Rio Grande do Sul,	1 326	-	1 281
Brasil Brasil	11 596	11 229	10 722*
América del Sur		23 935	24 617
Mundo		423 034	458 023

* 12 846 t/año, según el censo agropecuario de 1985.

Fuentes: 1) FAO. **Production Yearbook 1985**, v.39 (FAO Statitics Series No.70), p. 252, 1986 (Datos de Brasil, América del Sur y mundo de 1979-81 y 1985); 2) IBGE. **Censo Agropecuario do Brasil 1980 y 1985**. Rio de Janeiro, IBGE, 1984 y 1992; - p.331 y p.322.

La producción lechera de Brasil, en 1985, representaba 10.722.000 toneladas, o sea 2,3% de la producción mundial y 43,6% de la producción de América del Sur (CUADRO 3). El Estado de Rio Grande do Sul, que produjo 1.281 t en el año 1985, contribuyó con el 9,97% de la producción de Brasil (de 12.846 t, según el censo).

1.3. El monocultivo de trigo y soja.

La producción brasilera de trigo tuvo su primer impulso fuerte con el Gobierno de Juscelino Kubitscheck (1955-1960) quien buscaba hacer autosuficiente al Brasil en la producción de trigo, estableciendo en su Plan de Metas desarrollar "50 años en 5". En 1956 y 1951 fueron fundadas la mavoia de las cooperativas de trigo y soja de Rio Grande do Sul (por iniciativa y con la asesoría principalmente del Banco do Brasil). Al inicio del Programa de trigo fue sembrada un área cercana a 1.000.000 ha, que después disminuyó El trigo recibió, a partir de 1969, un gran impulso como cultivo de invierno junto con el cultivo de la soja en el vetaño. Pero las áteas sembradas de soja vieron su mayor crecimiento a partir de 1973, cuando toda la economía del estado pasó a desarrollar el trigo y la soja como monocultivo, desestimulando los demás rubros agrícolas.

El área sembrada de trigo en 1920, en el Estado de Rio Grande do Sul, era de 120.000 ha. y en 1922, de 155.000 ha. Con excepción de 1931, la superficie cultivada no fue superada antes de 1939, manteniéndose en menos de 300.000 ha hasta 1948. De 1948 hasta 1956, el cultivo de trigo creció permanentemente. Se mantuvo más o menos estable, en torno a 1.100.000 ha sembradas, en los años 1956/57 y 58. Después decreció, llegando a menos de 300.000 ha en los años 1962/63 y 64.

En 1964, la superficie cosechada de soja superaba las 300.000 hectáreas, mientras que en 1958 no alcanzaba a 100.000 ha. A partir de entonces, el área sembrada creció permanentemente. Junto con la expansión del área de soja se expandió el cultivo de trigo que, en 1969, abarcaba una superficie de más de 1.000.000 ha, manteniéndose entre uno y dos millones de hectáreas entre 1969 y 1982 (CUADRO 4). En efecto, la soja exigía maquinaria agrícola y utilización de insumos en el verano y contaba con el trigo como mejor alternativa de cultivo para el invierno, porque se utilizaba la misma maquinaria y a aprovechaba el abono y la corrección del suelo hecha en el verano. Aún así, más del 50% del área de la soja se mantenía sin cultivar durante el invierno.⁵

El problema del monocultivo se agudizó en 1973, cuando el precio de la soja en el mercado internacional manifestaba la escasez relativa del producto y el incremento de los costos de los insumos modernos, como resultado del aumento del precio del petróleo. El área cosechada de soja que, en 1964, alcanzaba 334.520 ha en el Estado de Rio Grande do Sul y 871.202 ha en 1970, pasó a 2.217.570 ha en 1973; a 2.770.000 ha en 1974; a 3.113.286 ha en 1975, hasta alcanzar un valor máximo de 4.031.826 ha en 1979 y mantenerse, después, en torno a 3.500.000 ha. El cultivo de la soja, que ocupaba 9,81 % de la superficie sembrada en el Estado de Rio Grande do Sul en 1964 y 16,27% en 1970, pasó a ocupar 35,45% en 1973 y 39,61% en 1974. La producción de soja que oscilóentorno a 5,5 millones de toneladas en el Estado, en los últimos años, alcanzó 2.872.060 t en 1973 y 3.870.000 t en 1974.⁶

1.4. El crédito rural subsidiado.

Una compensación más profunda del problema del monocultivo de trigo y soja, impulsado por la política gubernamental de crédito subsidiado, exige algunas precisiones. La ley que institucionalizó el crédito rural en Brasil es la N. 4.829 del 5/11/65, reglamentada por el Decreto N. 58.380 del 10/05/66. Dicha ley recoge toda la experiencia de crédito rural del Banco do Brasil S/A (Banco del Gobierno en forma de Sociedad Mixta) y la institucionaliza, incorporando el concepto de explotación rural (o "agribusiness"): la visión de crédito rural es integrada, comprende al productor relacionado orgánicamente con el sector de insumos rurales (antes de la producción rural) y al sector de almacenamiento, beneficio, industrialización y distribución (después de la producción rural).

⁵ Fuente: Tablas de la evolución del área cosechada, producción en toneladas y rendimiento en kilos por hectárea de trigo de 1920 a 1984 y de soja de 1952 a 1985: FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Dinâmica social y cooperativismo: el caso da FECOTRIGO - 1958/72, In: BENETTI, Maria Domingues & FRANTZ, Telmo Rudi (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-84**, 2ª ed.. Porto Alegre: Fundagáo de Economia y Estatística da Secretaria de Economia y Estatística, 1988. 287p. p.126 y 127

⁶ Fuentes: 1) FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Duas décadas da produgáo e do produto da agropecuária - RS - 1964-84**. Porto Alegre, 1986. 3v. V.3: Anexo Estatístico, p.17, 19 y 20; 2)_____. **Anuário estatístico do Rio Grande do Sul** (diversos años: 1986-90). Porto Alegre, FEE, 1987-1990 (vol. 19-23); 3)_____. **Análise Conjuntural**. Porto Alegre, FEE, 1990-1993.

La explotación rural de Rio Grande do Sul se financia principalmente a través de las cooperativas. El artículo 2 de la ley 4.829/65 dice textualmente: "Se considera crédito rural la oferta de recursos financieros por parte de entidades públicas y de establecimientos de crédito particulares, a productores rurales o a sus cooperativas...". El artículo 3 de la misma ley dice: "Son objetivos específicos del crédito rural: I -Estimular el incremento ordenado de las inversiones rurales, incluyendo el almacenamiento, el beneficio e industrialización de los productos agropecuarios, para que sea realizado por cooperativas o por el productor en su propiedad rural...". El crédito rural concedido para apoyar la estructura cooperativa (no destinado al productor directamente sino a través de la cooperativa) llegó a un 6,2% del crédito rural total en 1976; 6,9% en 1977; 7,7% en 1978; 8,3% en 1979 y 9,0% en 1980. Las cooperativas agropecuarias de la región sur han recibido un 65,12% del total del crédito destinado a cooperativas en 1980.⁷

Para caracterizar los subsidios, vía crédito rural, en los años cercanos al año 1976, año de la fundación de CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), pueden ser útiles los siguientes datos: la tasa de interés nominal del crédito rural era de 15% en los años 1972 a 1978, 38% en el año 1979 y 45% en 1980. La tasa de inflación, por su parte, fue de 15,7% en 1972; 46,3% en 1976 y 110,2% en 1980, como se detalla en el cuadro siguiente:

TASAS ANUALES	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Interés nominal (%)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Inflación (%)	15,7	15,5	34,5	29,4	46,3	38,8	40,8	77,2	110,2

El Producto Interno Neto al Costo de los Factores - PINcf Rural o Ingreso Interno Rural era, en 1979, de Cr\$ 708.848 millones y el subsidio gubernamental, a través del crédito rural, fue de Cr\$ 99.259 millones (o sea, 14% del PINcf Rural). El ingreso interno rural en 1980 era de Cr\$ 1.446.050 millones y el valor del subsidio, a través del crédito rural, de Cr\$ 496.125 millones (34,3% del PINcf Rural). El total del crédito rural destinado a productores rurales y a cooperativas por el Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) en 1976, por ejemplo, fue de 1.832.207 contratos por un valor de Cr\$ 130.226 millones (US\$ 12.204 millones) y, en 1979, de 2.273.485 contratos por Cr\$ 448.731 millones (US\$ 16.700 millones). Después del retorno de los intereses reales (sin subsidios), el SNCR atendió, en 1984, 1.585.424 contratos por un valor de Cr\$ 11.138.665 millones (US\$ 6 mil millones).⁸

⁷ Fuente: Banco Central do Brasil. Cit. por: LIEBHARDT, Marcelo Ernesto. **O sistema cooperativo agrícola brasileiro: Comercialização, integração vertical e crédito.** Brasília, Comissão de Financiamento da Produção, 1982. 88p. (Coleção Análise e Pesquisa, 23)

⁸ Fuentes: a) **Conjuntura Econômica** de la Fundagão Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, para las tasas de inflación, el producto interno neto al costo de los factores y valor promedio anual del dólar (Cr\$/US\$ 10,67 en 1976; 26,87 en 1979; 52,70 en 1980 y 1.845,36 en 1984); b) Banco Central do Brasil. Departamento de Crédito Rural, ref. por: IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**, Rio de Janeiro: número de contratos, valor y tasas de interés del crédito rural.

1.5. El desarrollo de las cooperativas de trigo y soja.

En el Estado de Rio Grande do Sul, en 1987, se localizaba el 13% de las cooperativas (de servicios) agrícolas de primer grado de Brasil (o sea, con 168 de las 1.319 cooperativas), con el 24% de los asociados (o sea, con 310.976 asociados de los 1.288.011 de Brasil). Estas cooperativas recibían, en 1987, el 48% de la soja (o sea, un total de 2.383.197 t de las 4.995.218 t del Estado), el 84% del trigo (1.499.723 t de las 1.783.449 t del Estado) y el 23% de la leche (273.740.000 litros de los 1.190.784.000 litros del Estado).

CUADRO 4 - COMERCIALIZACION DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS A TRAVES DE COOPERATIVAS, EN PORCENTAJE. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL. 1975, 1980 Y 1985.

CULTIVOS PRINCIPALES DEL ESTADO	1975	1980	1985
Soja	64,5%	64,7%	60,0%
Trigo	87,4%	88,4%	82,0%
Arroz	28,7%	36,4%	39,3%
Maíz	10,0%	11,7%	22,7%
Frijoles	-	9,5%	23,1%

Fuente: IBGE. Censo Agropecuario 1975-80-85: Rio Grande do Sul. Rio de Janeiro, IBGE, 1979, 1983, 1991.

Los productores del Estado comercializaron a través de las cooperativas más del 60% de la soja y del trigo entre 1975, 1980 y 1985 (CUADRO 4), pero la preferencia por las cooperativas era decreciente. La participación cooperativa, en los mismos años, se incrementó en la comercialización de arroz, maíz y frijoles. En el cultivo de maíz y frijoles predominó el pequeño productor, que no utiliza tractor ni cosechadora mecánica.

Del total de asociados a cooperativas del Estado, 16.451 (5,3%) no eran propietarios; 74.515 (24,0%) contaban con menos de 10 ha; 115.809 (37,2%) poseían entre 10 y 50 ha; 38.003 (12,2%) entre 50 y 100 ha.; 29.668 (9,5%) más de 100 ha y 36.530 (11,8%) no estaban clasificados.⁹

La casi totalidad de las cooperativas fundadoras y sostenedoras de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Lelte Ltda.) son cooperativas de trigo y soja, afiliadas a la FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul). Para comprenderlas mejor, es necesario colocarlas en el contexto de la Federación que, en 1987, congregaba 228 mil asociados y 21.663 empleados en sus 75 cooperativas afiliadas. Las cooperativas de trigo y soja de Rio Grande do Sul que en el año 1983 comercializaban como producto principal la soja, vendían 94% de la soja y 89% del trigo de las cooperativas. La soja representaba el 53% de las ventas de sus productos. Las cooperativas de trigo y soja participaban con el 85% de las ventas totales de productos de las cooperativas del Estado.¹⁰ Más del 70% de los asociados poseen menos de 50 ha de tierra (superficie mínima para la producción racional de trigo y soja). La mayor parte de la producción alternativa, de las agroindustrias y de la distribución de insumos rurales del Estado es función de esas mismas cooperativas afiliadas a la FECOTRIGO. La cantidad de producción de leche no alcanza en esas cooperativas al 10% del peso de la producción principal (o sea, de soja).

1.6. Los asociados de las cooperativas de trigo y soja.

Para una mejor comprensión del contexto, cabe describir la situación de los asociados que componen las cooperativas del Estado. El 77% de los asociados de FECOTRIGO poseen menos de 50 ha (174.661 agricultores) y se distribuyen de la siguiente forma: 26.586 (12% del total de los asociados) cuentan con menos de 5 ha; 38.702 (17%) entre 5 y 10 ha; 60.903 (27%) entre 10 y 20 ha; 48.470 (21%) entre 20 y 50 ha. De los 53.580 asociados restantes (23%), que cuentan con más de 50 ha, el 11% posee de 50 a 100 ha; el 6% entre 100 y 200 ha; 3% entre 200 y 500 ha; 2% entre 500 y 1.000 ha y 1% con 1.000 ha y más. Las 75 cooperativas afiliadas a la FECOTRIGO contaban, en 1987, con 228.241 asociados, de los cuales 149.516 (65,5%) se dedicaban a la producción de soja; 84.788 (37,1%) a la producción de trigo; 140.459 (61,5%) a la producción de maíz; 40.795 (17,9%) a la producción de frijoles; 20.000 (8,8%) a la producción de arroz y 5.867 (2,6%) a la producción de sorgo.

¹⁰ Fuente: SCHWEINBERGER, Geraldo A. & MORAIS, Carlos Emílio. Banco de Dados das sociedades cooperativas de Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, Brasil, v. 21, n.52, p.81-144, ene/mar 1986 (Série Cooperativismo n.17).

⁹ Fuente: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, **Panorama del cooperativismo brasileiro - 1987**. Brasília: OCB, 1989).

La cantidad recibida por las cooperativas afiliadas a FECOTRIGO, en la cosecha de 1986/87, demuestra que el productor operó a través de una estructura que le permitió una parcial diversificación de la producción, camino necesario para apoyar al pequeño productor, cuando el 77% cuenta con una superficie insuficiente para la producción en monocultivo de soja y trigo. Las cooperativas de trigo y soja, en relación a los rubros agrícolas, han recibido en 1987: 2.533.308 t de soja; 1.622.614 t de trigo; 780.946 t de arroz; 308.251 t de maíz; 73.845 t de sorgo; 18.574 t de cebada; 12.839 t de frijoles; 10.791 t de avena; 5.308 t de trigo moro (o moruno); 3.052 t de naranja; 1.483 t de lino; 1.262 t de tabaco; 754 t de alfalfa; 704 t de colza; 704 t de caña de azúcar; 452 t de ajo; 219 t de papa; 157 t de uvas y 13.437 t de otros cultivos. En la producción pecuaria, las cooperativas de trigo y soja han recibido 224.258 t de leche; 53.817 t de cerdos; 10.222 t de lana; 10.121 t de aves; 7.688 t de ganado bovino; 674 t de ovinos y 12 t de cueros.

En cuanto a los insumos, las cooperativas de trigo y soja de Rio Grande do Sul distribuyeron las siguientes cantidades en 1987: 216.025 t de abonos; 28.198 t de urea; 1.384 t de herbicidas; 586 t de insecticidas; 223 t de fungicidas; 97.260 t de raciones; 30.783 t de concentrados; 2.774 t de semilla de maíz híbrido; 109 t de semilla de sorgo híbrido; 88 t de nitrato de amonio y 333.525 t de calcáreo.

Las cooperativas afiliadas a FECOTRIGO poseían, en 1987, las siguientes agroindustrias: 6 mataderos; 6 frigoríficos; 36 unidades para descascarar arroz; 22 fábricas de raciones; 7 industrias de aceite; 14 molinos de trigo colonial; 7 molinos de trigo cuenta/cota; 16 molinos de maíz; 2 industrias de lácteos; 1 industria de vino; 1 industria de yerba-mate; 1 industria de conservas; 1 industria de dulces y caramelos y 1 destilería.¹¹

¹¹ Fuente: FECOTRIGO 30 ANOS. **Anuário Expressão 88**. Porto Alegre: FECOTRIGO, 1989. 162p.

2. EL PROCESO EDUCATIVO EN LA CREACION DE LA CCGL.

El condicionamiento inmediato principal, presente en la creación de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) en el año 1976, fue el proceso de educación y organización de los productores rurales que empezó en 1962 en el Alto Uruguay, Rio Grande do Sul y que después se extendió a las cooperativas afiliadas a FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul).

2.1. El proceso inicial de educación y organización de los agricultores.

La respuesta dada por los agricultores al problema del monocultivo fue de difícil difusión, frente al entusiasmo por el cultivo de la soja. Fue decisiva la experiencia de organización de los pequeños productores a nivel de la COTRIJUÍ (Cooperativa Regional Tríticola Serrana Ltda.), que contó con el asesoramiento en materia educativa de la FIDENE (Fundación de Integración, Desarrollo y Educación del Noroeste del Estado), de Ijuí. Esa experiencia pudo ser proyectada, con vigor y entusiasmo, junto a otras cooperativas, en ocasión del desarrollo del PIDCOOP (Proyecto Integrado de Desarrollo del Cooperativismo), en la región del Alto Uruguay, en el año 1973 y, después del término del mismo, con el PIDCOOPLAM (Proyecto Integrado de Desarrollo del Cooperativismo del Planalto Medio), en 1976.

El PIDCOOP tuvo todas las características de un proyecto vigoroso, porque era una nueva concretización de un proceso más amplio, que se inició en 1962 y 1963, momento de gran animación política nacional y estudiantil. La UNE (União Nacional de Estudantes) y la UEE (União Estadual de Estudantes) deseaba congregarse a los estudiantes, obreros y campesinos para realizar la gran revolución social. La propuesta era superficial e idealista, presente como proyecto en la mente de los estudiantes más concientes de los problemas nacionales, informados y orientados principalmente por el ISEB (Instituto Superior de Estudos Brasileiros). Los obreros, al igual que los campesinos, eran ajenos al proceso, a pesar de los importantes esfuerzos realizados y de algunos éxitos obtenidos.

Un profesor especializado en Educación y con sensibilidad social, trató de apoyar a los estudiantes en su esfuerzo y propiciar una estructura de apoyo institucional a una dinámica que se agotaría en el vacío, de no ajustarse a la realidad local y regional, y de no permitir que los propios agricultores y trabajadores fueran los conductores y agentes principales de todo un proceso de cambio. También después del golpe militar de 1964 y, principalmente, después de 1968 (cuando se intensificaron las persecuciones, prisiones y muertes por tortura de la fuerza civil en el Brasil, desarticulando sistemáticamente toda la participación social), el liderazgo del Profesor Mário Osório Marques (llamado entonces Frei Mathias) y el compromiso institucional de la FIDENE (Fundação de Integração, Desenvolvimento y Educação do Noroeste do Estado) han permitido la continuidad de un proceso de educación permanente en función de la promoción social. El proceso de cambio fue posible, principalmente, porque la región está distante de los grandes centros de decisión y porque dicho proceso fue asumido por los mismos agricultores, a nivel de los pequeños grupos locales, y operado, en un segundo momento, a través de una institución cooperativa (la COTRIJUÍ), que el Gobierno buscaba instrumentalizar en función del monocultivo de trigo y soja.

"Después de muchos contactos con los agricultores en la zona rural, en la década del 60, el entonces llamado Frei Mathias (Mário Osório Marques) ha percibido lentamente que los "colonos" (los productores rurales, dueños de una "colonia" o unidad de colonización de 24 ha) se quedaban un tanto extrañados con aquel profesor de la ciudad que llegaba para enseñar cosas. De hecho, ellos deseaban participar en la solución de sus problemas y no recibir todo ya pronto".¹²

Puede, eventualmente, señalarse el año 1962 como fecha de inicio y consolidación de la pequeña estructura educacional que serviría de modelo para que los agricultores encontraran una forma de autogestión política, que dinamizaría un proceso de autodeterminación y que redundaría en miles de iniciativas informales y formales en el plano social, económico, cultural, técnico. La estructura educacional encontrada era la reunión del pequeño grupo local comunitario, o sea, un pequeño grupo conocido y relativamente homogéneo, asesorado por un educador con visión de "educación liberadora" (esto es, una educación que capacite a los agricultores para que definan y prioricen sus problemas; determinen por sí mismos objetivos realizables de transformación de la realidad con solución gradual de los problemas al alcance de la propia comunidad, directamente o a través de otras instancias; controlen y evalúen los resultados de las acciones)

¹² BARRETO, Natanael. Proceso de participación en cooperativas de productores rurales de Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, Brasil, v.15, n.27, p.132-135, 1980. (Série Cooperativismo n. 6). Para la profundización de todo el proceso de educación y participación a que se hace referencia, es importante consultar una tesis de Doctorado (que no será utilizada en el presente trabajo): SCHNEIDER, José Odelso. Democracia-participação e autonomia cooperativa. Sao Leopoldo, UNISINOS, 1991. 417p. Ver especialmente la segunda parte intitulada: "**Democracia-participação e autonomia em cooperativas do setor de grãos do Rio Grande do Sul**", p.239-364. Para el aspecto histórico del inicio del cooperativismo en Rio Grande do Sul, en 1902, acompañado de un fuerte movimiento organizacional, como la fundación de la Asociación Riograndense de Agricultores, en 1900, y otras iniciativas, ha habido una publicación muy importante: RAMBO, Arthur Blasio. O associativismo teuto-brasileiro e os primórdios do cooperativismo no Brasil. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, Brasil, v.23, n.63-63, p.3-276, jul./dic. 1988 (Série Cooperativismo n.24-25).

"Sucedió, entonces, en 1962, que 120 agricultores se reunieron por tres días, en Ijuí. Reflexionaron sobre el costo de vida, los minifundios, y otros temas que ellos enfrentaban todos los días, en la ocupación con cultivos, con producción y ventas a bajos precios. Respecto a la reunión, manifestaron su opinión diciendo que: fue positiva y necesitamos organizarnos de alguna forma para enfrentar los problemas comunes conjuntamente. La forma natural encontrada fue la reunión del núcleo comunitario (Barreto, N., 1980, p.132-135)".

El primer resultado inmediato e informal, con característica de acción en forma de tarea temporal, fue el siguiente: 1.200 productores de maní se reunieron, por primera vez, y concluyeron que su problema prioritario era que desde hacía dos años el precio del maní se mantenía estable en Cr\$ 800,00, en tiempos de gran inflación. A partir de reuniones de pequeños grupos locales pasaron a una articulación política amplia, definiendo una tarea simple y temporal, que iniciaría y terminaría sin exigir una estructura permanente a largo plazo: "decidieron no vender el maní a menos de Cr\$ 1.200,00 y así se hizo (Barreto, N., 1980, 132-135)".

Por más que los técnicos, educadores e "intelectuales" estuviesen motivados por los grandes problemas sociales y agrícolas, el proceso de reuniones de agricultores - cuando son llevadas por ellos mismos, a nivel de base, a nivel de comunidad local, y articuladas en reuniones amplias de varios pequeños grupos -, sigue un ritmo que puede parecer exasperantemente lento para los llamados "intelectuales". Todos los grupos, después de relevados los problemas principales de los agricultores, concluyeron que el problema prioritario y el mayor enemigo común no era, por ejemplo, la pésima distribución de la tierra o la salud en la zona rural, sino la hormiga "*saiúva*" "que atacaba los cultivos permanentes, devastaba los cultivos (temporales), llegando al punto de obligar al productor a abandonar sus tierras". Una vez definido el objetivo, concluyeron que el problema no podría ser solucionado sin que todos juntos, en los mismos días, combatiesen la plaga. Después de muchas reuniones los grupos comunitarios decidieron exterminar la hormiga en quince días, entre los días 15 y 30 de agosto de 1962. El "colono" que terminase la aplicación de veneno en sus tierras ofrecería ayuda al vecino, llevando la familia y también el veneno, cuando el vecino lo necesitase. "En aquellos 15 días, los agricultores eliminaron la "*saiúva*", para siempre (Barreto, N., 1980, p.132-135)". El trabajo paciente y largo de educación y concientización fue pasando lentamente del plano político a otros niveles, sirviendo de base para la reanimación o surgimiento de instituciones formales y permanentes así como para el desarrollo empresarial, en el plano de organizaciones económicas.

"Estos acontecimientos crearon la conciencia de la fuerza que tiene el "colono" cuando enfrenta en forma unida los problemas. Fue fundado, entonces, el Sindicato Rural, y la Cooperativa - la COTRIJUÍ - empezó a encauzar esta fuerza. Este es el comienzo de la fase de formación de pequeños grupos locales de agricultores en Rio Grande do Sul, trabajo que se extendió más adelante a casi todas las cooperativas de productores rurales del Estado, pasando a ser un proyecto obligatorio entre las (cooperativas) que todavía no lo habían comenzado (Barreto, N., 1980, p.132-135)".

2.2. El PIDCOOP del Alto Uruguay y el PIDCOOPLAM.

Los dos proyectos: PIDCOOP (Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo) del Alto Uruguay y del PIDCOOPLAM (PIDCOOP del Planalto Médio), fueron una iniciativa de los organismos que prestaban asistencia, orientación y coordinación al cooperativismo de Rio Grande do Sul. El PIDCOOP del Alto Uruguay reunió 24 cooperativas, con 59 mil agricultores asociados, que actuaban en 46 municipios, cuya población alcanzaba 865 mil habitantes. El segundo PIDCOOP, o sea, el PIDCOOPLAM, se desarrolló en la región del Planalto Médio, entre 27 cooperativas, con un total de 62.351 agricultores asociados, que actuaban en 61 municipios, en un área de 57.365 Kilómetros cuadrados, compuesta por 117.500 minifundios y 18.137 latifundios, con una población cercana a un millón y medio de habitantes.¹³

"Tales proyectos, promovidos por los órganos gubernamentales y por los organismos cúpula del cooperativismo, tienen como objetivo un tratamiento integral de los problemas de las cooperativas, en la forma de un trabajo simultáneo e interinstitucional de orientación, asistencia y coordinación. En lugar de actuar, como hasta entonces, aislada y esporádicamente sobre cooperativas de primer grado, se pasa a una acción global, planeada, sistemática, sobre todas las cooperativas de una determinada región".¹⁴

La metodología utilizada en los PIDCOOPs (Projetos Integrados de Desenvolvimento do Cooperativismo) fue la de involucrar las mismas cooperativas y sus asociados para que efectuaran un diagnóstico de la situación y buscaran las soluciones por medio de la auto-ayuda y entre-ayuda. El primer PIDCOOP se desarrolló "principalmente, a través de seminarios para debate de los problemas comunes y para la definición de políticas y líneas de acción adecuadas a la realidad regional"¹⁵ Por lo tanto, el éxito de un PIDCOOP dependía de la manera como las cooperativas lo recibían y lo entendían. Era eficaz solamente en la medida en que fuera asumido por las cooperativas que lo integraban, en que las cooperativas fijasen los objetivos comunes, buscasen ellas mismas los medios para lograrlos y evaluaran y controlasen la ejecución: "... se medirá el éxito real del proyecto por la capacidad de iniciativa, vigor y entusiasmo, con que las cooperativas involucradas resuelvan actuar, por si mismas, y den continuidad a la búsqueda integrada de objetivos, con autonomía y con recursos propios, a través de las formas de organización que consideren más adecuadas".¹⁶

¹³ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6 y **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 6 de mayo 1976, p.2. Minifundio es considerado "el predio rural de área y posibilidad inferiores a la propiedad familiar". Latifundio es considerado "el predio rural que: a) excede a la dimensión máxima fijada ...; b) aunque no exceda el límite referido ... es deficiente e inadecuadamente explotado, de forma tal que no es considerado empresa rural". "Propiedad familiar es el predio rural que es directa y personalmente explotado por el agricultor y su familia; que ocupa toda su fuerza de trabajo, asegurándole la subsistencia y el progreso social y económico; con una superficie determinada para cada región y tipo de explotación, y trabajo con eventual ayuda de terceros" (Fuente: Ley N.4 504, 30 de diciembre de 1964: Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Apud: INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária). Vademecum agrário. Brasília, Centro Gráfico do Senado Federal, 1978, 7 vol. - vol.2, p.878-906)

¹⁴ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6.

¹⁵ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6.

¹⁶ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6.

Para que los debates y seminarios de las cooperativas estuvieran en condiciones de establecer no solamente "deseos" sino "objetivos y metas a alcanzar", era indispensable un diagnóstico de la realidad. Para dicho diagnóstico, fruto de una investigación social, se adoptó fundamentalmente la metodología de la "investigación - acción", o sea, de la profundización de los temas de investigación (o de los "objetivos teóricos", "objetivos de la investigación") que eran sentidos como un problema por las cooperativas involucradas, en función de los objetivos de transformación de la realidad (de "objetivos prácticos", "objetivos de política") definidos previamente en líneas generales. Para el diagnóstico de la realidad, condición necesaria para cualquier política, el PIDCOOP llevó también a "relevar los datos socioeconómicos de cada cooperativa, efectuar una fiscalización y auditoría de las cooperativas necesitadas"¹⁷ y adoptar una dinámica de análisis de la realidad en todas las reuniones de grupo local de asociados, dirigentes, consejeros de vigilancia, contadores y otro personal técnico, que pudiera participar en la formulación de objetivos de acción cooperativa.

Por ende, todo el proceso implantado en los PIDCOOPs, ha dado una importancia prioritaria al desarrollo de la organización de los asociados, para que pudiera resultar, posteriormente, una consecuencia técnica de tipo empresarial (con objetivos, metas y propuestas operativas ejecutables) de cambio de las condiciones de la política agrícola, en general, en función del pequeño productor: de las condiciones productivas del agricultor, las condiciones internas de cada cooperativa, la formulación de políticas consistentes de "complejo rural" ("agribusines") de leche, productos hortícolas, cerdo, frutas y otros sectores de apoyo al pequeño productor rural. Para la solución de los problemas se ofreció mucho más una asesoría técnica en el área de comunicación y educación, que en los aspectos directamente productivos y empresariales.

La iniciativa más importante del primer PIDCOOP fue, sin lugar a dudas, el Sub-Proyecto de Comunicación y Educación que, en 1975, desarrolló los respectivos servicios en las diversas cooperativas, capacitando los recursos humanos y asesorando en los trabajos desarrollados. Sin él, las iniciativas técnicas no hubieran sido viables o hubieran adquirido dimensiones muy limitadas. "Respecto a la Comunicación y Educación Cooperativista, las cooperativas enfrentan dificultades desde hace tiempo y sienten que el punto fundamental para su desarrollo es conseguir la participación efectiva de sus asociados".¹⁸

¹⁷ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6.

¹⁸ **COTRIJORNAL**, Ijuí, RS, Brasil, n. 24, oct. 1975, p.18

Como resultado del proceso de educación (que puede ser calificada como "educación liberadora o educación para la autopromoción") las cooperativas participantes han creado, en 1975, el CCECAU.¹⁹ "El día 26 de setiembre, cuando se realizó el IV encuentro del PIDCOOP, en la sede social de la COTRISA, en Santo Ângelo, fue creado el CCECAU (Centro de Comunicação e Educação Cooperativista do Alto Uruguai). En esa oportunidad se aprobó el Estatuto de la nueva entidad".²⁰

El encuentro de las representaciones de las cooperativas afiliadas al CCECAU el día 16 de junio de 1976, en Tres de Maio, da una idea del funcionamiento de los mismos en 1976. "El encuentro, como los anteriores, tuvo como finalidad crear una mayor unión entre los equipos encargados del sector de comunicación y educación, en la búsqueda de mejores soluciones para sus problemas".²¹ En el encuentro se sintió la necesidad de definir mejor la política educacional de las cooperativas, de modo de poder distinguir este sector de los demás. Como los objetivos educacionales no estaban claramente definidos, el planeamiento de los trabajos, principalmente junto a los grupos locales (de asociados), era muy deficiente. Lo mismo se había constatado en el encuentro anterior en Panambi. "No un planeamiento inflexible, rígido, sino racional, de modo que permita un mayor progreso en los enfoques de comunicación y educación" ²² El siguiente encuentro fue programado en Santo Ângelo, sede de la COTRISA."

¹⁹ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 jun. de 1976, p.6.

²⁰ Las cooperativas presentes en el IV encuentro del PIDCOOP y que son las fundadoras del CCECAU son: Cooperativa Mista Tuparendi Ltda. de Tuparendi; Cooperativa Mista São João Batista de Tucunduva; COOPERODEIO de Rodeio Bonito; COTRIPAL de Panambi; Cooperativa Mista São Luiz, de Tuparendi; COTRIROSA de Santa Rosa; COTRIJUI de Ijuí; COTAP de Giruá; COTRICRUZ de Cruz Alta; COTRISA de Santo Ângelo; COTRIMAIO de Tres de Maio; Cooperativa Mista de Tucunduva; COOPERA de Carazinho; COTRICAMPO de Campo Novo; COOPALMA de Palmeira de las Misiones. La primera Directiva del CCECAU fue elegida en el mismo encuentro, después de la aprobación del Estatuto, y quedó constituida así: Presidente Ruben Ilgenfritz de la Silva, de la COTRIJUI; Vice-Presidente Edgar Adalberto de la Veiga Fuckes de la COTAP. Consejo de Vigilancia Efectivo: Jandir Schau de Araújo, de la COTRISA, Afonso Ervino Weber, de la COTRICAMPO, Isalindo Fiorindo Nodari de la COOPERODEIO. Suplentes: Herman Strobel, de la COTRIPAL, Edgar Desuy de la COTRIROSA y Conrado Eickoff de la COTRIMAIO (**COTRIJORNAL**, Ijuí, RS, Brasil, n.24, oct. 1975, p.18).

²¹ **O TRIJORNAL**, Ijuí, RS, Brasil, n.32, p.13, jul. 1976.

²² **O TRIJORNAL**, Ijuí, RS, Brasil, n.32, p.13, jul. 1976.

En el segundo PIDCOOP, o sea, en el PIDCOOPLAM, "la comunicación y educación cooperativas constituirían, por determinación de las cooperativas un sub-proyecto que sería incementado con prioridad y con mayor énfasis, esperándose de él la fundamentación para las demás actividades a programar".²³ Estaba claro que en la metodología de "investigación-acción", el "objetivo de cambio" (un "objetivo práctico" de acción política", que es la organización de los asociados en las cooperativas) fue definido como un tema de diagnóstico (un tema de investigación, un "objetivo teórico" para profundizar la realidad de la organización de los asociados y el apoyo indispensable que es la "educación liberadora"). Se realizó una encuesta preliminar por parte de las cooperativas de la región del PIDCOOPLAM a comienzos de 1976 y se concluyó en la "no existencia de educación cooperativa de carácter permanente, que posibilite condiciones de diálogo e integración del asociado en la cooperativa".²⁴

"El PIDCOOPLAM (Projeto Integtrado de Desenvolvimento do Cooperativismo do Planalto Médio) empezó en 1976 en las siguientes cooperativas: Campos Borges, Carazinho, Erechim, Espumoso, Getúlio Vargas, Ibiraiaras, Ibirubá, Lagoa Vermelha, Marau, Não-Me-Toque, São José del Ouro, Sarandi, Soledade, Tapejara, Tapera, Vacaria, Encantado, Paso Fundo, Sananduva, Sta. Bárbara del Sul, Antônio Prado."²⁵

En los días 21 y 22 de octubre de 1977 se realizó en la FIDENE, en Ijuí, un seminario de cooperativas, con la participación de las que integran el CCECAU (Alto Uruguai) y PIDCOOPLAM (Planalto Médio). Promovido por el INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), el seminario tuvo en la FIDENE (Fundação de Integração, Desenvolvimento y Educação do Noroeste do Estado) el órgano ejecutor, a través de su recién creado Centro de Ciencias Agrarias y Coordinadora de Servicios a la región.

Los profesores de la FIDENE prepararon textos para el seminario, que orientaron las discusiones, llevándolas a preocupaciones de tipo principalmente empresarial. Se decidió, por ejemplo, la realización de un seminario sobre administración cooperativa, capital social y estructura de poder, en el municipio de Passo Fundo, en los días 25 y 26 de noviembre de 1977. Hubo discusiones sobre la integración cooperativa, porque estaba surgiendo la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), que buscaba unir a las cooperativas en una única central de leche para lograr economías de escala. "Una de las propuestas surgidas en el seminario realizado en Ijuí, fue la integración de las cooperativas (fusión), para poder atender a la economía de escala".²⁶ Otra propuesta era autorizar a FIDENE para elaborar un estudio de evaluación de las cooperativas, considerando su desempeño, participación de los asociados, etc. Se llevaron a cabo también las primeras discusiones, con la colaboración de la UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), sobre la realidad de las cooperativas, de las agro-industrias y del "complejo rural" (definido como "agribusines" y abarcando toda la realidad rural antes, durante y después de la producción del productor rural, o sea, la producción y distribución de los insumos rurales, laproducción rural propiamente dicha y el almacenamiento, procesamiento y distribución final de los productos agrícolas). Hubo en el encuentro una propuesta que "tiene por objetivo la valorización del agricultor dentro del complejo rural (Cotrijornal, nov. 1977, p.14)".

²³ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 4 de jun. 1976, p.6

²⁴ **O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 6 mayo. 1976, p.2

²⁵ BARRETO, Natanael. Processo de participação em cooperativas de produtores rurais do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, Brasil, v.15, n.27, p.133, 1980. (Série Cooperativismo n. 6.)

²⁶ **COTRIJORNAL**, Ijuí, RS, Brasil, n.47, nov. 1977, p.14

2.3. La coordinación del servicio de educación.

Los encargados del servicio de educación y comunicación de las cooperativas del PIDCOOP del Alto Uruguay, ya a partir de las primeras reuniones en las cuales la FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul) participó, presionaban para que la misma asumiese la coordinación a nivel de estado y extendiese la experiencia a un número siempre mayor de cooperativas.

Antes de marzo de 1976, cuando se realizó el primer ECATER (Encontro Cooperativo de Assistência Técnica y Extensao Rural), la FECOTRIGO acompañaba sólo la movilización lograda en el PIDCOOP del Alto Uruguay y Planalto Médio. Pero, después de este encuentro, en junio y julio de 1976, estructuró el SECOF (Serviço de Educação e Comunicação Cooperativa da Federação) y empezó a ser parte activa del movimiento, principalmente después del entrenamiento del personal que pasaría a trabajar en el área de la Educación y Comunicación de las Cooperativas del PIDCOOPLAM (Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo do Planalto Médio), realizado en setiembre de 1976. "A partir de este entrenamiento, realizado en la FIDENE, la FECOTRIGO especializó un técnico, que después del curso acompañó todos los pasos de ese trabajo en la región del Planalto (Barreto, N., 1980, p. 132-135)".

La actuación destacada de la FECOTRIGO, en 1976, se concretó en la producción y multiplicación de audiovisuales, de la revista "Agricultura e Cooperativismo" (A & C) y de textos. La dirección de la FECOTRIGO firmó un convenio con la FIDENE para realizar con mayor eficiencia el trabajo del SECOF, bajo la forma de asesoría técnica, pedagógica y ejecutiva de proyectos específicos. Las reuniones se planeaban en conjunto con las cooperativas y otros órganos de apoyo del Cooperativismo, "quedando la FECOTRIGO como responsable por la coordinación de las mismas, centralizando también la correspondencia y la documentación (Barreto, N., 1980, p.132-135)."

En junio de 1977 se realizó la primera reunión conjunta del área del CCECAU (Centro de Comunicação e Educação Cooperativista do Alto Uruguai) y del PIDCOOPLAM, en la sede de la FECOTRIGO, en Porto Alegre. En esa reunión fue elaborado un documento que pretendía, principalmente, dinamizar el servicio de educación en las áreas de los dos PIDCOOPs. "Estas reuniones periódicas de los técnicos que actúan en el sector tienen por objetivo el intercambio de experiencias, profundización de los temas del interés de las cooperativas y planeamiento de una acción en común (Barreto, N., 1980, p.132-135)". Las reuniones de los educadores se realizaban con frecuencia a nivel de micro-regiones y una, anualmente, a nivel de estado.

"Respecto a la periodicidad, primeramente se realizó una reunión al mes, con duración de un día. Después, se pasó a reuniones cada dos meses, durante dos días. La experiencia siguiente fue realizar reuniones cada tres meses, durante tres días. Actualmente se enfatiza en reuniones micro-regionales, con mayor frecuencia y una reunión a nivel de estado, al final del año. Según la necesidad, se realizan reuniones extraordinarias, a nivel estatal. Se realizan reuniones micro-regionales de los SECOOP y otras promovidas por el SECOF (Serviço de Educação e Comunicação Cooperativa da Federação). Todos estos cambios se han verificado para atender el interés de los participantes, en el sentido de perjudicar lo menos posible el trabajo en la cooperativa, y teniendo en cuenta la necesidad de economizar recursos (Barreto, N., 1980, p.132-135)".

En el año 1977, junto con la actividad anterior, una de las mayores realizaciones de la FECOTRIGO en el área de educación, fue la coordinación del "Curso de Entrenamiento Intensivo en Educación y Comunicación" para los técnicos que deseaban actuar o para los que ya estaban actuando en ese servicio en las cooperativas.

Es conveniente registrar también que en el último encuentro de 1977 del SECOF, con la presencia de un 80% de las cooperativas de los dos PIDCOOPs (Projetos Integrados de Desenvolvimento do Cooperativismo) involucrados en la Educación, hubo acuerdo general de que, en lugar de crear un organismo estatal de Educación y Comunicación Cooperativa, la FECOTRIGO debería mantener la coordinación de ese servicio no solamente en las regiones de los PIDCOOPs sino también en todas las cooperativas afiliadas, sin ir en desmedro de su autonomía y responsabilidad directa en el trabajo y que la OCERGS (Organização de las Cooperativas del Estado de Rio Grande do Sul) sería la entidad que Sestaría en mejores condiciones para difundir el servicio en las cooperativas no afiliadas a la FECOTRIGO. Otra recomendación aprobada en la última reunión del SECOF decía que esa experiencia debería permanecer siempre abierta a todas las cooperativas. "Por eso participan en el Sistema de Educación y Comunicación Cooperativa en el Estado, cooperativas que están asociadas o no a la FECOTRIGO, incluso cooperativas de los Estados de Santa Catarina y Paraná (Barreto, N., 1980, p.132-135)".

En marzo de 1978, aunque todas las cooperativas de los PIDCOOPs estaban afiliadas a la FECOTRIGO, con excepción de la COTRIJUÍ, y la coordinación del SECOF era amplia, fue cerrado el CCECAU (Centro de Comunicação e Educação Cooperativista do Alto Uruguai).

"...en marzo de 1978, se realizó en Panambi la Asamblea General Extraordinaria del CCECAU, allí los representantes de las cooperativas afiliadas decidieron terminar las actividades de la entidad, porque ésta ya había ofrecido toda la contribución posible para la creación del Sistema de Educación y Comunicación Cooperativa de la Región (Barreto, N., 1980, p.132-135)".

Una metodología de gran éxito y difusamente implantada fue: "aprovechar la colaboración de técnicos de Educación y Comunicación de las Cooperativas para que realizasen trabajos en cooperativas hermanas". Eso proporcionó un gran intercambio de experiencias, integró a las cooperativas y valorizó el trabajo del técnico de la cooperativa visitada. Otra metodología importante fue integrar direcciones y áreas técnicas con el área de educación y así llevar a las cooperativas propuestas técnicas para cumplir los objetivos y deseos de los asociados. Entre otras propuestas, cabe mencionar la formación de la CENTRALSUL, de la nueva FECOTRIGO y de la COCECRER, que será comentada brevemente. Otras experiencias empresariales, lideradas principalmente por dos cooperativas del Alto Uruguay, principales impulsoras de la fundación de la CCGL, pero un tanto marginadas del liderazgo principal de las cooperativas de trigo y soja en 1979 y 1980, crearon dos centrales especializadas: la CCGH (Cooperativa Central Gaúcha Hortigrajeira Ltda.) y la CCGC (Cooperativa Central Gaúcha de Carnes Ltda.).

2.4. Características fundamentales de una educación cooperativa liberadora.

La concepción de educación cooperativa, que oriento todo el proceso en el PIDCOOP (Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo) del Alto Uruguay y del Planalto Médio, fue propuesta por Mario Osório Marques, educador y profesor universitario de la FIDENE (Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado). Para mejorar su comprensión, es de utilidad reportar algunas formulaciones efectuadas por el mismo sobre ese tema.

Según Mário Osório Marques²⁷, las cooperativas necesitan establecer mecanismos formales de comunicación y educación, o sea, sistematizar, como en el caso de los "Pioneros de Rodchdale", las reuniones y las asambleas generales, establecer un fondo común de "educación constante" para el desarrollo intelectual de los miembros asociados... esto no ocurre en las sociedades populares "igualitarias e integradas consigo mismas por una economía de subsistencia", las cuales no ofrecen procesos formales de comunicación y educación.

²⁷ MARQUES, Mário Osório. Comunicação e educação cooperativistas no Brasil. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, RS, Brasil, v.15, n.27, p. 33-34, 1980 (Série Cooperativismo n. 6)

Los mecanismos formales de comunicación y educación son necesarios en el caso de la cooperación económica. En efecto, la comunicación formal reconoce y afirma que existen intereses y concepciones diversas y que debe existir un diálogo para que pueda haber concertaciones a niveles más altos. La educación es "una forma de comunicación intencionalmente dirigida por determinados intereses y valores". Como la cooperativa busca una propuesta propia, dentro de una sociedad dominada por una clase, debe asegurar una educación permanente y mecanismos formalizados, en función de sus intereses y valores alternativos. "La dominación de una clase que caracteriza el sistema social competitivo de nuestra época se reproduce ideológica y culturalmente a través de mecanismos de comunicación y de educación que dicha clase instituye para fijar su hegemonía sobre la forma de pensar y de actuar de las demás clases sociales (Marques, M. O., 1980, p.33-34)". La educación cooperativa debe romper esa dominación, reeducando al asociado de las cooperativas. Se exige un sistema diferente de comunicación dirigida para los valores que le son propios, "una acción de comunicación educativa de carácter permanente".²⁸

El educador, o sea, el facilitador "de la expresión, de la organización y de la afirmación creciente de los intereses populares" debe ayudar a que la población resuelva por sí misma sus problemas, partiendo de una conciencia ingenua, "subalterna y fragmentaria" para llegar a una conciencia crítica, "capaz de servir de guía a las acciones coherentes, y asumir en la promoción de sus intereses, el mando y las decisiones". El educador, como método educativo, debe emplear la reunión, el intercambio de ideas, la formulación de un lenguaje común, la discusión, "conjugados a una efectiva práctica de cooperación". Esto lleva al surgimiento de liderazgos, a encuentros más amplios y al planeamiento de acciones conjugadas. "El grupo se abre así a la comunicación con otros grupos y con el mundo más amplio (Marques, M. O., 1980, p.42-45)".

²⁸ ASSOCENE - Anais do 1º Seminário Nacional de Educação Cooperativa. Recife, 1977, p.104.

3. LA CREACION DE LA CCGL.

Una vez caracterizado el proceso educativo como condicionamiento inmediato de la fundación de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) y los diversos condicionamientos generales, tales como: dimensiones, población y producción agropecuaria de Rio Grande do Sul, el proceso de monocultivo de trigo y soja, el sistema de crédito rural subsidiado y el desarrollo de las cooperativas en el Estado, cabe comentar las razones que determinaron la fundación de la CCGL, las funciones que tendría la Central, la fundación de otras centrales como consecuencia del proceso, las cooperativas y el tipo de productores rurales que constituyen la CCGL.

3.1. Razones de la fundación de la CCGL.

La creación de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) fue la consecuencia más importante del PIDCOOP (Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo) del Alto Uruguay. La CCGL, para responder al problema del monocultivo del trigo y soja y propiciar la diversificación productiva, buscó crear una estructura de apoyo al pequeño productor, cuya parcela de tierra fuera insuficiente para una explotación racional de soja y trigo, dentro del padrón tecnológico existente. Era la opinión de los agrónomos y de otros técnicos que el área mínima racional para el monocultivo de trigo y soja eran 50 ha. y en el mercado se comercializaban máquinas que exigían una superficie mínima de 240 ha para poder utilizar racionalmente un determinado paquete tecnológico, como el tractor, la cosechadora y otros implementos. "Estructurar el sistema cooperativo para comercializar la leche fue la mejor alternativa de diversificación económica encontrada".²⁹

Otro problema que presentaba la producción de soja y trigo era el hecho de ofrecer solamente un ingreso en ocasión de la venta del trigo y otro al vender la soja, con dependencia del sistema financiero: Vendían el trigo o la soja para pagar al Banco y solicitaban nuevos préstamos para preparar el suelo para nuevo cultivo. La producción de leche ofrecería ingresos mensuales y disminuiría o eliminaría la dependencia financiera en relación a los Bancos. "Este evento (fundación de la CCGL) representó la concretización de los anhelos de los líderes cooperativistas del Estado que buscaban alternativas económicas para el pesado y progresivo endeudamiento de los pequeños y miniproductores resultante del incremento eufórico de la soja".³⁰

²⁹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.11, p.1, 16 a 22 feb. 1985

³⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.11, p.1, 16 a 22 feb. 1985. En la fundación de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) estuvieron presentes, junto con las cooperativas, un representante de la FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul), un consultor jurídico de la OCERGS (Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul) y el coordinador regional, en Rio Grande do Sul, del INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária). Las cooperativas de trigo y soja que la fundaron son: Giruá, Serrana, Santo Ângelo, Panambi, Santa Rosa, Frederico Westphalen, Campo Novo, Alto Uruguay, Santa Bárbara y Tríticola de Productores Cruzaltenses. "En conformidad con el artículo 50 del Estatuto Social de la CCGL, también son consideradas como fundadoras la Cooperativa Languiru, de Estrela, la Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios de Pelotas y la Cooperativa de Suinocultores de Encantado (**O Interior**, Carazinho, RS, Brasil, 01 oct. 1976, p.13)".

Entrevista del Presidente de la CCGL:

"**Por qué ha sido creada la CCGL?** Es el resultado de un programa hecho por las cooperativas de producción y el INCRA, denominado PIDCOOP (Programa de Integração Cooperativa do Alto Uruguai) que, durante dos años, reunió cooperativas de la región, para discutir los problemas comunes a todas y encontrar soluciones. Al final del programa, se decidió que las cooperativas deberían diversificar su producción y toda la actividad. La economía a nivel de productor descansaba en el binomio: trigo-soja, lo que la hacía muy vulnerable, pues el productor contaba con un ingreso, como máximo dos veces al año. Un problema cualquiera con uno de los dos productos repercutiría directamente en el bolsillo del productor, aumentando su grado de endeudamiento ante la cooperativa y los Bancos. Con la diversificación, el productor habría aumentado sus fuentes de ingresos. Esta diversificación podría ser con cerdos, aves, leche, horticultura, etc... Luego de un estudio cuidadoso, se prefirió la leche, porque ofrece al productor un ingreso mensual, brindando una mayor tranquilidad para la comercialización que los otros productos. Por eso, después de largas discusiones, se decidió que las cooperativas de producción difícilmente podrían llevar adelante en forma aislada el nuevo proyecto y, por lo tanto, se prefirió un órgano: la CCGL".³¹

Entrevista de Ruben Ilgenfritz de la Silva (Presidente de la COTRIJUÍ):

"(La CCGL) verticalizó el sector primario por un esfuerzo del productor e inauguró una nueva era que extrapola al problema lechero de Rio Grande do Sul. Es una de las cooperativas de segundo grado que, en el proceso de integración de los productores, a través de nuestras cooperativas se integró en la verticalización, con éxito absoluto y no solamente éxito económico. Porque representó una seguridad en el apoyo al proceso de la verticalización, o sea, en la superación del monopolio de la soja, para diversificar, para fijar el productor a su propiedad..." "...el sistema cooperativo como principio, como filosofía, como ideología, tiene todas las condiciones para ser victorioso y la victoria se encuentra en la efectiva participación. Hubo en la CCGL una síntesis de todo eso: hubo una decisión clara; no ha nacido de arriba hacia abajo; al contrario, vino de abajo hacia arriba; es el resultado del debate de las bases; acompañó al proceso de producción e industrialización".³²

³¹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.4, n.35, p.1, 14 a 20 feb. 1987

³² **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.25, p.3, 19 a 25 abr. 1986

3.2. **Fundación de otras centrales.**

a. Fundación de la CENTRALSUL.

A partir de 1978, sin entrar en los detalles del proceso de educación, es importante destacar algunas consecuencias de tipo empresarial.³³ Una consecuencia fue la decisión de los Presidentes de las cooperativas afiliadas a la FECOTRIGO, en 1979, de aceptar una propuesta planteada en una amplia reunión de agricultores y dirigentes del PIDCOOPLAM (Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo do Planalto Médio), realizada en 1977 en Carazinho, en el sentido de separar el brazo económico de la FECOTRIGO del brazo político. La propuesta, apoyada por la UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) y por la FIDENE (Fundação de Integração, Desenvolvimento y Educação del Noroeste del Estado), una vez aprobada por los Presidentes de las cooperativas afiliadas, reunidos en Porto Alegre, fue transformada en audiovisuales y otro material de comunicación y llevado a todos los Consejos de Administración de las Cooperativas afiliadas, reunidos regionalmente según las regiones de la FECOTRIGO. Estas cooperativas, representadas por sus consejos y acompañadas del cuerpo técnico, elevaron la propuesta, a su vez, a todos los asociados, para recibir de ellos la respuesta. Junto con la propuesta empresarial se elevó la propuesta educativa bajo el lema: "Gestión democrática y eficiencia empresarial".

Se llegó así, en 1980, a la transformación de la FECOTRIGO en CENTRALSUL (Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul Ltda.), el brazo económico (encargado de desarrollar la comercialización, la agroindustria cooperativa y las industrias de insumos). La CENTRALSUL deseaba crear un gran parque agroindustrial, empezando por los granos, e industrializar los principales insumos rurales, tratando de transferir a manos de los propios productores las principales decisiones del complejo rural del estado. Después de examinar las dificultades de integrar las cooperativas de trigo y soja en el área de la comercialización, se consideró que la mejor forma estratégica de integrar la comercialización sería concentrar el proceso incipiente de agroindustria cooperativa, con la creación de un gran complejo agroindustrial, que pudiera controlar no sólo la comercialización, sino también la producción y distribución de los insumos para la producción de trigo, soja, arroz, producción agropecuaria en general y en la medida de la organización e interés de los productores, también el transporte terrestre, por camión y tren, fluvial y marítimo de los productos; el almacenamiento de los productos en las distintas estructuras ya existentes en las cooperativas; la distribución final a través de un mismo canal de distribución en los grandes mercados consumidores, haciendo una pequeña inversión adicional para productos especiales (o sea, beneficiando de la estructura de distribución de cien millones de latas de aceite de soja para, con pequeñas inversiones adicionales, organizar la distribución del arroz parboiled, los frijoles en pequeños sacos, la carne).

³³ FECOTRIGO 30 ANOS. **Anuario Expressão 88**, Porto Alegre, 1988. 162p. (Publicación de la FECOTRIGO - Federação de las Cooperativas de Trigo y Soja de Rio Grande do Sul)

La estrategia de capitalización de la CENTRALSUL sería la siguiente: como no existía un sistema de crédito cooperativo para financiar la constitución del complejo agroindustrial y la antigua FECOTRIGO había acumulado, a través de los préstamos bancarios con intereses favorables del crédito rural, unos US\$ 100 millones, entre los años 1972 y 1979, era necesario aprovechar ese capital ya acumulado y crear a partir del mismo los nuevos recursos. Para que las cooperativas estuvieran en condiciones de aceptar una gran capitalización, se generó una motivación y un proceso de tipo principalmente psicológico, definido así:

- 1) La CENTRALSUL crearía, gradualmente y después de un cuidadoso estudio de factibilidad, sectores como: soja, arroz, cerdos, frutas, miel; correctivos de suelos e insumos (raciones, herbicidas, abonos, fungicidas); consumo.
- 2) Cada sector sería capitalizado y administrado por el grupo de cooperativas fundadoras del mismo. En cada sector, habría una integración llamada de "Convenio 1" y otra de "Convenio 2". Las cooperativas del "convenio 1" serían las únicas que capitalizarían y administrarían el sector (como en el caso de los sectores soja o arroz). Dichas cooperativas renunciarían a cualquier comercialización propia sobre un total o determinado volumen de producción; la CENTRALSUL fijaría el precio del producto; ofrecería los recursos a la Cooperativa para pagar a los asociados, pagaría a la Cooperativa el costo de recepción y almacenamiento del producto y dispondría inmediatamente de todo el cereal para la comercialización. Todo ello debido a que la agroindustria de la competencia practicaba, muchas veces, un precio alto para la soja en una determinada región, durante uno o dos años, para perjudicar a la cooperativa local, con distribución del costo de la maniobra en otras regiones, donde pagaba menos por el producto. La CENTRALSUL autorizaba el precio de competencia para beneficiar y fortalecer la cooperativa local y compensaba el costo en el conjunto de operaciones.
- 3) Las cooperativas del "convenio 2" estarían asociadas a la CENTRALSUL, pero no al sector, y venderían el producto o comprarían el insumo si observaran ventajas frente a cualquier empresa de la competencia, sin obligaciones para con el sector.

- 4) Las cooperativas del "convenio 1" comprarían enteramente al sector, asumiendo todas las inversiones en la industria, transporte, canales de distribución. Por lo tanto, la CENTRALSUL se comprometería a pagar el valor de la soja, del arroz al precio de mercado, o un poco más y destinaría el 85% de los excedentes del sector a las cooperativas del "convenio 1", dejando a los sectores restantes un 15% para Reservas y FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social). Las cooperativas asumirían el compromiso de utilizar los excedentes del sector hasta completar el pago del mismo y la CENTRALSUL, por su parte, mantendrían la corrección monetaria del valor de los excedentes, a pesar de la prohibición legal existente. Las cooperativas del "convenio 2", al no comprometerse con el sector, tendrían la parte correspondiente de los excedentes generados con su producto registrado en Reservas, lo que ayudaría a las cooperativas del "convenio 1" a comprar más rápidamente para todo el sector. En otros términos, todo el sector se capitalizaría con la parte que el productor no organizado pierde al pagar al sistema capitalista por comercializar e industrializar sus productos.
- 5) Las cooperativas del "convenio 1" (que, en el sector soja, eran 32 de las 67 cooperativas afiliadas a la CENTRALSUL) se comprometerían también a transferir a los productores de soja el 85% de los excedentes generados en la Central (con corrección monetaria), proporcionalmente a la producción entregada a la Cooperativa. Así, el productor podría sentir que, por sobre el precio justo del producto, él participaría de todo el ingreso generado gracias a su organización agroindustrial. Esto ayudaría a crear una conciencia entre aquellos productores perjudicados por sus cooperativas que, poco interesadas por sus productores, preferían favorecer al sistema capitalista agroindustrial, desarrollado para beneficiar el capital, en perjuicio de los asociados de las cooperativas.
- 6) En la medida que las cooperativas comprasen al sector, por ejemplo de soja, estarían generando recursos para desarrollar otros sectores. (La CENTRALSUL llegó a desarrollar tres sectores: soja, arroz e insumos. El Consejo de Administración estaba compuesto por nueve miembros, tres de cada sector). El sector arroz comenzó con un estudio de factibilidad económica que incluía la parboilización y sería financiado en un 80% por el sistema bancario. El otro 20% serían recursos de las cooperativas. La CENTRALSUL avió el 80% del valor del Proyecto, hizo un adelanto del 20% de recursos necesarios a las cooperativas y el sector arroz, con el sistema de "convenio 1 y 2", empezó a funcionar en poco tiempo y a tener su propia política, sin disminuir el precio del arroz, sino por el contrario, incrementándolo en relación al precio de mercado. Con el margen de ganancia que las cooperativas pagarían a otra empresa para beneficiar a los accionistas de la misma, el sector arroz pagaría el precio de mercado del arroz (para consumo inmediato de los asociados) y pagaría cuotas de capital (para consumo futuro de los asociados), autofinanciando el sector arroz a favor de los productores rurales.

Lo importante para los productores rurales de Rio Grande do Sul era hacer rotar el patrimonio existente para apoyar las nuevas inversiones que les interesaban. Si la CENTRALSUL alcanzó a acumular más de diez millones de dólares al año (en promedio, en ocho años de inversiones con recursos no subsidiados del mercado financiero), podría hacerlo mejor con los recursos de los agricultores, lo que pagaría por encima de la corrección monetaria, era lo mismo que el interés real bancario que estaba pagando.

Son suficientes algunos datos para ilustrar la evolución de los bienes de uso de la CENTRALSUL:

"Entre 1975 y 1982 (o sea, en un período de siete años), la Central de Cooperativas construye dos industrias de soja, ubicadas en Canoas y Cachoeira do Sul, con capacidad conjunta anual de extracción de aceite de dos millones de toneladas de granos; establece ocho unidades: algunas, para actuar en el área de producción de defensivos agrícolas (herbicidas), de defensivos animales (garrapaticidas y parasiticidas), de manufactura de la roca calcárea con capacidad para producir dos millones de toneladas al año; otras para actuar en los sectores de seguros, de cambio, de almacenamiento y de transporte".³⁴

La CENTRALSUL no ha podido ofrecer los servicios pretendidos, principalmente debido a dos problemas que la hicieron financieramente inviable: pérdidas demasiado elevadas en la comercialización de soja en el mercado mundial en 1979 y 1980 (por razones de especulación) y la construcción principalmente de la unidad de producción de fertilizantes (con capacidad anual para transformar 300.000 toneladas de NPK y PK granulados) únicamente con préstamos internacionales en dólares, sin cobertura de riesgo de cambio (a pesar de dos maxi devaluaciones del cruzeiro en un corto espacio de tiempo) y a intereses elevados.

La CENTRALSUL no fue extinguida si bien pagó a todos, con excepción de los bancos, con los cuales buscó negociar la deuda, y dado que la confianza de las cooperativas afiliadas se redujo por debajo del mínimo necesario para operar debidamente, los intereses de la deuda llegaron a ser superiores al total de las ventas en algunos años y, con intereses sobre intereses, la deuda sobrepasó los US\$ 800 millones. Esta deuda no sería demasiado elevada, a pesar del riesgo de cambio, porque las ventas previstas, ya en el año 1983, con la inauguración de la industria de fertilizantes, serían superiores a mil millones de dólares al año. Las industrias de soja procesarían cerca del 30% de los 3,5 millones de toneladas producidas por las cooperativas afiliadas, y tendrían la posibilidad, como empresa no cooperativa, de comprar soja en el mercado como las demás agroindustrias, en condiciones de competencia. La industria de fertilizantes fue construida para atender menos del 50% de las necesidades de las cooperativas afiliadas, existiendo otros mercados fuera de las cooperativas.

³⁴ BENETTI, Maria Domingues. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise de caso FECOTRIGO/CENTRALSUL - 1975-83. Apud: BENETTI, Maria Domingues & FRANTZ, Telmo Rudi (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-84**, 2ª ed.. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística da Secretaria de Economia e Estatística, 1988, p.267.

La CENTRALSUL, por haber colocado todo el patrimonio neto en Reservas, contaba con un capital propio insignificante por parte de las cooperativas (que no alcanzaba al 7% si hubiera sido corregido monetariamente todos los años, desde el momento de la integración) y no había suscripción de capital. Después de años de gestiones y con apoyo del poder ejecutivo y legislativo estatal, la CENTRALSUL hizo ver a los bancos que era una ilusión definir el valor de la deuda en US\$ 500 millones u US\$ 800 millones. En efecto, la CENTRALSUL podría ser extinguida para pagar a los bancos todo su patrimonio. En este caso, o alguien adquiriría y administraba el todo, o los activos aislados se transformarían, en poco tiempo, en fierro viejo, imposibles de ser operados aisladamente como un todo. Pero, el conjunto de bienes de la CENTRALSUL valía cerca de US\$ 110 millones. Las deudas de cooperativas y otros, después de muchas dificultades jurídicas y costos, alcanzaría aproximadamente a unos US\$ 60 millones más. La CENTRALSUL pidió a los bancos que reflexionasen en términos de US\$ 170 millones y que cambiasen la deuda por su patrimonio, sin atomizarla. Los bancos aceptaron esta propuesta.

Concluido el acuerdo de consenso, un grupo de diez cooperativas constituyeron, el día 22 de abril de 1987, la UNICOOP (União das Cooperativas do Sul Ltda.). La UNICOOP propuso a los bancos comprar todo el patrimonio de la CENTRALSUL por US\$ 312 millones, sin intereses, en un plazo de 15 años. Pero los bancos tuvieron dificultades internas para concluir toda la negociación. La UNICOOP (que incrementó su número de asociadas a 19) y grupos de cooperativas, en combinación con la CENTRALSUL, pasaron a alquilar el patrimonio. El PROYECTO INDUSTRIAL UNICOOP estaba integrado, en 1990, por 30 cooperativas que en la cosecha de 1988/1989 recibieron 1.510 mil toneladas de soja. Dichas cooperativas alquilaron una unidad industrial de soja, sin funcionamiento desde 1986, con capacidad de 300.000 toneladas al año, de la CIAGRAN (Companhia de Armazéns Graneleiros, de la CENTRALSUL), por un período de diez años, con un precio de alquiler de US\$ 600.000. Todo el sector de insumos de la CENTRALSUL fue transferido a dos grupos de cooperativas, como compensación de deudas.

b. Fundación de la nueva FECOTRIGO y de la COCECRER

Se creó también, el día 24 de junio de 1980, la nueva FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de trigo e soja do Rio Grande do Sul), sin inversiones, sin préstamos, mantenida totalmente con recursos propios de las cooperativas afiliadas y con la única finalidad de asumir la dimensión sociopolítica, o sea, la educación, la comunicación, la investigación y asistencia técnica agronómica y veterinaria, asistencia gerencial, auditoria, la representación de los productores y cooperativas afiliadas, la reivindicación de los precios agrícolas, el cálculo del costo de producción del trigo y otros productos.

Otra propuesta técnica de muy grande repercusión, fue la creación de la COCECRER (Cooperativa Central de Crédito Rural de Rio Grande do Sul) el día 27 de octubre de 1980 (a pesar de que las gestiones culminaron a fines de 1979), con el apoyo político de la FECOTRIGO y de sus cooperativas afiliadas.

3.3. Las cooperativas asociadas a la CCGL.

Un análisis sucinto de las cinco mayores cooperativas de trigo y soja que proveen de leche a la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), en 1987 (CUADRO 5), demuestra que la cantidad de leche (en t), frente a los cinco productos principales de las cooperativas, representa siempre menos del 20% (o sea, respectivamente: el 13,7%; 2,5%; 15,2%; 18,1% y 5,0%). La leche, por lo tanto, es una actividad complementaria a la producción principal de los asociados. Por otro lado, la superficie de tierra ocupada por la mayoría es demasiado reducida para hacer viable la conservación del productor sobre una base de monocultivo. El número de asociados de las cinco mayores productoras de leche de la CCGL es de 35.861 con un promedio de 7.172 por cooperativa. Tienen menos de 20 ha el 67,4%, o sea, 24.175 asociados. Los productores entre 10 y 20 ha alcanzan 13.141 (36,6%) y aquellos con menos de diez hectáreas son 11.034 (30,8%), de los cuales, tienen menos de cinco hectáreas 3.426 asociados, y entre cinco y diez hectáreas 7.608.

Para ilustrar como la producción de leche es una de las muchas alternativas de producción adoptadas por las cooperativas de trigo y soja, se reportan algunos datos para 1987 de las cooperativas COTRIMAIO y COTRIJUÍ, las dos principales proveedoras de leche de la CCGL. En 1987, la COTRIMAIO que contaba con 6.935 asociados entregó 36.928 de leche (CUADRO 5). Esa producción de leche, frente a los cinco productos principales comercializados por la cooperativa, representa un 13,7% del total de toneladas comercializadas. En efecto, comercializa 134.214 t de soja, 94.034 t de trigo, 2.987 t de maíz y 452 t de arroz. De los 6.935 asociados, 3.649 (53%) poseen menos de diez ha y 6.731 (97%) menos de 50 ha. Sólo existen 204 con 50 ha y más.

El segundo mayor proveedor de leche, la COTRIJUÍ, entrega 29.192 t de leche. La comercialización de la leche representa, en relación a los cinco productos principales de la cooperativa, solamente un 2,5% del total de toneladas comercializadas, porque comercializa 500.366 t de soja, 429.673 t de trigo, 105.361 t de arroz, 89.186 t de maíz, y muchos otros productos. Entre los 13.704 asociados, cuenta con 1.919 (14%) con menos de diez ha, 11.032 (81%) con menos de 50 ha, y con 2.672 (19%) asociados que cuentan con parcelas superiores a 50 ha. Las otras cooperativas afiliadas mantienen una estructura semejante a las dos mayores.³⁵

³⁵ Fuente: FECOTRIGO 30 ANOS. **Anuário Expressao 88**. Porto Alegre: FECOTRIGO, 1989. 162p.

La producción de leche en el municipio sede de las cinco principales cooperativas, en el primer año de operaciones de la CCGL (CUADRO 5), alcanzó a 18.359.000 litros y en 1989 a 35.326.000 litros, lo que significa un incremento del 92%, cuando el incremento en todo el Estado ha sido del 67% (pasando de una producción de 858 millones de litros en 1977, a 1.435 millones de litros en 1989).³⁶

Considerando el municipio donde se ubican las 22 cooperativas que remiten leche y los municipios que venden la producción a través de las 7 unidades principales de la Laticínios Satélite S/A - Ind. y Pecuária, se concluye que 12 proveedores distan más de 400 km de Porto Alegre; 9 entre 300 y 400 km; 5 entre 200 y 300 km y solamente 3 menos de 200 km. Las unidades, que distan de Porto Alegre 400 km y más, produjeron en el ejercicio 1990/91 un total de 195.289.709 litros, o sea 51,7%; las que distan entre 300 y 400 km participaron con 59.306.792 litros, equivalente a 15,7%; las que distan entre 200 y 300 km entregaron 70.944.098 litros o sea 18,8% y las restantes, distantes menos de 200 km, 52.020.918 litros, equivalente a 13,8%. Del total de 377.562.017 litros, las cooperativas afiliadas a la CCGL participaron con el 67,57% de la producción; la Laticínios Satélite S/A - Ind. y Pecuária con un 17,70% y las cooperativas SANTA CLARA y COSULATI, afiliadas con contrato especial y las únicas cooperativas lecheras, junto con la COOLAN, participaron con un 14,73%.³⁷

3.4. Los productores de la CCGL.

La CCGL hizo una investigación, entrevistando a 20.672 productores de leche, sobre un universo cercano a los 52.000 asociados, realizada entre la última semana de noviembre y primera de diciembre de 1991. Es el primer estudio sobre los productores de leche de la CCGL. Los datos evidencian muchos elementos y son el resultado de los diversos programas que la CCGL desarrolla junto a los agricultores. Faltan solamente algunos datos que interesarían en este trabajo como ser: la situación de las trabajadoras rurales, principales responsables de la producción, la participación del consumo familiar de leche, la participación en la producción de animales para el trabajo, que exige razas distintas de las de producción lechera... La acelerada evolución y cambio de las tecnologías empleadas exige nuevos estudios en los próximos años para su comparación. En febrero de 1994, según una información directa de la Directiva de la CCGL, el número de productores de leche alcanzaba los 50 117 y la producción era de aproximadamente 1.500.000 litros/día (30 litros/día por productor).

³⁶ FEE (Fundação de Economia e Estatística Siegrfried Emanuel Heuser). **Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul 1978 e 1990**. Porto Alegre, Brasil, FEE. 1980 y 1992.

³⁷ Fuente: FECOTRIGO 30 ANOS. **Anuário Expressao 88**. Porto Alegre: FECOTRIGO, 1989. 162 p.

a. Datos globales.

Los 20.672 productores poseen 526.215,80 ha (CUADRO 5) o sea un promedio de 26,4 ha³⁸, de los cuales son mecanizables 322.327,90 ha, con un promedio de 18,23 ha, lo que significa un 69,05% del total explotado. Hay 124.492 vacas en producción, o sea 6,13 en promedio. Las mismas propiedades tienen 2,86 vacas secas, 3,51 novillas y 5,65 de otro ganado vacuno. La producción diaria de leche es de 634.485 litros, 33,22 litros por productor. Estos productores de leche han producido, en el mes de diciembre de 1990, un promedio mensual de 874,1 litros por productor o sea 28 litros/día. Los mismos han producido en el mes de julio de 1991 un promedio de 1.036,66 litros por productor al mes, 33 litros/día.

CUADRO 5 - SITUACION GENERAL DE LOS PRODUCTORES DE LECHE DE LA CCGL. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1991.

Total de productores de leche	52 000
Total de productores entrevistados	20 672
Participación de la leche en el ingreso familiar	33%
Área total ocupada en las explotaciones	526 216 ha
• área mecanizable	322 328 ha
• área utilizada para cultivos verdes de verano	43 670 ha
• área ocupada para cultivos verdes de invierno	113 722 ha
• área utilizada para "potrero" o pasto natural	72 936 ha
Total de producción diaria de leche	634 485
Total de vacas en producción	124 492
• vacas secas	44 977
• novillas	65 866
• otros	95 725

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

En la producción de leche se utilizan 105.849,30 ha con un promedio de 5,72 ha, que alcanzan un 21% del total explotado y el 33% del ingreso total de la propiedad. Este promedio de área puede inducir a equivocaciones de evaluación, ya que las vacas son alimentadas intensivamente y por lo cual 113.721,60 ha (o un promedio de 5,72 ha, o un 21,61% del total explotado) son utilizadas para cultivos verdes de invierno destinados a la producción de la leche; 43.669,70 ha (2,43 ha por explotación, 8,30% del total) para cultivos verdes de verano, cosechados para alimentación animal, y 72.935,50 ha (3,73 ha, 13,86% del total) para potrero (o pasto natural). El área para cultivos intensivos representa, por lo tanto, más que el área para potrero.

³⁸ El valor promedio se calcula siempre sobre el total de informantes.

Están en disposición para hacer inversiones en la actividad lechera 17.764, o sea el 85,93% de los productores entrevistados (CUADRO 6). De los 20.672 productores, 4.410 (21%) informaron sobre las inversiones en ensilaje, con una producción de 79.891 t/año, 18,12 t por productor, y 7.428 (36%) informaron sobre producción de heno, llegando a 59.920 t/año, 8,07 t de heno por productor. De la cosecha y compra de granos, raciones y otros alimentos de granos, 16.574 productores lecheros han utilizado 65.487,69 t/año o 3,95 t/año por explotación. Junto con los alimentos, 19.460 productores han gastado para el ganado 2.766.433,00 kg/año de sal común (142,16 kg/año por productor) y, 18.382 productores, 1.015.912,00 kg/año de sal mineral (55,27 kg/año por productor).

CUADRO 6 - TOTAL DE ALIMENTOS ANIMALES E INVERSIONES EN LA ALIMENTACION ANIMAL DE LOS PRODUCTORES DE LA CCGL. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1991.

Número de productores:	
Que desean invertir en la actividad lechera	17 764
Que producen un total de 79 891 t/año de ensilaje	4 410
• con silo propio	2 342
• con silo en grupo	1 685
• con silo de la cooperativa	438
• con otro tipo de silo	1 099
Que producen un total de 59 920 t/año de heno	7 428
• sin máquina de enfardar	-
• con máquina de enfardar propia	2 263
• con máquina de enfardar en grupo	417
• con máquina de enfardar de la cooperat.	181
• con otra forma de enfardar	1 626
Que utilizan 65 487,69 t/año de granos y raciones	16.574
Que utilizan 2 766,43 t/año de sal común	19 460
Que utilizan 1 015,91 t/año de sal mineral	18 382

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

Considerando los silos de cultivos verdes (CUADRO 6), de los 20.672 productores de leche, 2.342 (11,33%) tienen silo propio; 1.685 (8,15%) tienen silos en grupo; 438 (el 2,12%) utilizan el silo de la cooperativa y 1.099 (el 5,32%) tienen otro tipo de silo (diferente de los modelos formales). Para hacer el heno, 2.263 (10,95%) de los productores de leche tienen máquina de enfardar propia; 417 (2,02%) tienen máquina de enfardar en grupo; 181 (0,88%) utilizan la de la cooperativa y 1.626 (7,87%) utilizan otros medios. (En estos grupos, de los 4.410 productores que utilizan silos, algunos cuentan con silos propios y/u otro, y de los 7.428 productores que hacen heno, no todos utilizan máquina de enfardar)

Para ordeñar, 2.362 (11,43%) utilizan ordeñadora mecánica (CUADRO 7). La inseminación artificial es hecha siempre por 3.033, 14,67% de los productores; algunas veces por el 42,38% y jamás por el 40,19%. La leche la enfrían todos: 4.004 (19,37%) en tanque de agua; 10.618 (el 51,36%) en refrigeradores; 45,78% en cámaras de frío; el 13,48% con agua helada; el 1,54% en enfriador de expansión directa. Vacunan y hacen control de enfermedades: 18.634 (90,14%) contra aftosa; 21,00% contra brucelosis; 26,78% contra tuberculosis; 15,30% contra la rabia; 41,85% contra mastitis; 47,22% contra el carbunco hemático; 61,26% contra el carbunco sintomático y 8.768 (42,41%) contra diarrea. El promedio de tratamiento de lombrices al año en las explotaciones de 1.325 productores es de 2,97 veces.

CUADRO 7 - TOTAL DE PRODUCTORES DE LA CCGL QUE UTILIZAN MEDIDAS ESPECIALES PARA GARANTIZAR LA SANIDAD Y LA CALIDAD DE LA LECHE Y DE LOS ANIMALES. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1991.

Número de productores:	
Que utilizan ordeñadora mecánica	2 362
Que hacen siempre la inseminación artificial	3 033
• la hacen algunas veces	8 760
• nunca la hacen	8 308
Que enfrían la leche en tanque de agua	4 004
• en refrigerador	10 618
• en cámaras de frío	9 463
• en agua helada	2 787
• en enfriador de expansión directa	318
Que vacunan y hacen control de enfermedades:	
• aftosa	18 634
• brucelosis	4 342
• tuberculosis	5 536
• rabia	3 163
• mastitis	8 652
• carbunco hemático	9 761
• diarrea	8 768
Que hacen 2,97 veces/año el tratamiento de lombrices	1 325

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

b. Datos por estratos de tamaño

Es importante ver la situación de los productores por estratos de tamaño. De los 19.930 que informaron (CUADRO 8), 18.272 (o sea, 91,68%) poseen menos de 50 ha, superficie mínima necesaria para el cultivo racional de la soja en la región. Poseen menos de 20 ha el 59,59% de los entrevistados, de los cuales, cuentan con menos de 5 ha: 1.240 productores (6,2% del total); entre cinco y diez hectáreas: 3.422 (17,2%); entre diez y veinte: 7.214 (36,2%). En el estrato de 20 ha a 50 ha la mayor parte cuenta con menos de 30 ha, porque la superficie promedio es de 30,89 ha, con un total de 6.396 productores (32,1%). El ingreso familiar total (CUADRO 8) que depende de la leche alcanza al 40,63% para los que tienen menos de 5 ha; a 37,00% para el grupo de 5 ha a 10 ha y a 56,61% para 10 ha a 20 ha.

CUADRO 8 - SUPERFICIE PROMEDIO DE PARCELAS POSEIDAS, MECANIZABLES, UTILIZADAS PARA LA PRODUCCION DE LECHE, BAJO FORMA DE CULTIVO DE INVIERNO Y VERANO POR LOS PRODUCTORES DE LECHE DE LA CCGL, CLASIFICADOS POR ESTRATOS DE TAMAÑO. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1991.

Estratos de tamaño	Superficie promedio de los predios (ha)						cultivos p/leche Total (C/A) (%)
	que posee		mecanizable total (ha) (B)	Cultivable para leche (ha) (C)	para cultivos		
	Informantes	(ha) (A)			Invierno (ha) (D)	Verano (ha) (E)	
0 a 5 ha	1 240	3,73	3,41	1,93	2,40	1,27	51,7
5 a 10 ha	3 422	8,20	5,39	2,65	2,81	2,66	32,3
10 a 20 ha	7 214	14,89	9,25	3,89	3,95	1,85	26,1
20 a 50 ha	6 396	30,89	20,59	6,49	7,12	2,70	21,0
50 a 100 ha	1 168	69,43	48,70	12,72	12,83	5,01	18,3
más de 100 ha	490	219,26	142,84	28,97	25,43	11,40	13,2
otros	(742)	-	13,67	5,70	4,47	2,11	-
TOTAL	19 930	26,40	18,23	5,57	5,72	2,43	21,1

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

Los productores de leche que poseen menos de 5 ha (CUADRO 8), con un promedio de 3,73 ha, cuentan con 3,41 ha mecanizables, 2,40 ha ocupadas con cultivos de invierno y 1,27 ha con cultivos de verano para la alimentación de las vacas (llegando a un promedio anual de 1,93 ha). Otras 1,55 ha son empleadas como pasto natural. Utilizan, por lo tanto, un promedio anual del 51,7% de su área en la producción de pastos verdes para las vacas. Esta utilización de la tierra para pastos verdes disminuye según estratos de área: los productores con áreas entre cinco y diez hectáreas utilizan a este fin el 32,3% del suelo; los de 10 ha a 20 ha el 26,1%; los de 20 ha hasta 50 ha el 21,0%; los de 50 ha hasta 100 ha el 18,3% y los de 100 ha y más alcanzan a utilizar en la producción lechera el 13,2% en cultivos verdes de verano e invierno.

CUADRO 9 - NUMERO PROMEDIO DE VACAS Y PRODUCCION PROMEDIO POR VACA/DIA Y LITROS DE LECHE POR DIA Y POR MES (EN LOS MESES DE DICIEMBRE 1990 Y JULIO 1991); PARTICIPACIÓN DEL INGRESO DE LA LECHE EN EL INGRESO GLOBAL DE LOS PRODUCTORES DE LECHE DE LA CCGL, POR ESTRATOS DE TAMAÑO. RGS, 1991

Estratos de tamaño (ha)	Promedio de vacas (n°)	Producción promedio por productor				Ingreso de la leche Total (%)
		Litros		Litros/mes		
		Leche/día	Vaca/día	Dic.90	Jul. 91	
0 a 5 ha	3,99	20,72	4,92	516,01	606,25	40,63
5 a 10 ha	4,47	21,40	4,79	614,13	723,31	37,00
10 a 20 ha	6,39	27,89	5,01	745,40	858,07	56,61
20 a 50 ha	6,00	38,04	5,40	998,61	1 226,67	26,20
50 a 100 ha	10,10	58,74	5,73	1 490,50	1 776,90	20,98
más de 100 ha	16,71	96,45	5,66	2 390,52	2 637,15	17,58
Otros	4,50	23,65	4,82	579,84	654,43	34,00
TOTAL	6,13	33,22	5,21	874,10	1 036,66	30,61

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

CUADRO 10 - NUMERO Y PORCENTAJE DE PRODUCTORES, TOTAL DE LITROS/VACA/DIA, TOTAL DE LITROS/HA/DIA, PORCENTAJE SOBRE LA PRODUCCION TOTAL SEGUN ESTRATOS DE PRODUCCION (L/DIA) DE LOS ASOCIADOS DE LA CCGL. NOV. Y DIC. 1991.

Estratos de producción de leche(l/día)	N° de productores		Total de litros		% de la producción
	Total	(%)	Vacas/día	Ha/día	
0- 10	3 005	14,68	1,5	1,0	2,91
10- 20	6 660	32,54	3,7	2,7	17,26
20- 30	4 794	23,42	4,7	3,2	20,26
30- 40	2 145	10,48	5,6	3,6	12,49
40- 50	1 432	7,00	6,0	3,6	10,67
50- 60	731	3,57	6,9	4,2	6,64
60- 70	417	2,04	7,3	5,0	4,41
70- 80	384	1,88	8,0	4,9	4,65
80- 90	159	0,78	8,8	5,5	2,17
90-100	222	1,08	8,1	4,9	3,40
100 - 150	299	1,46	9,3	6,0	5,80
150 - 200	109	0,53	9,9	6,8	3,06
Más de 200	110	0,54	13,3	6,0	6,26
TOTAL	19 619	100,00	5,2	3,5	100,00

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, hecho en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991).

El promedio de vacas por explotación se incrementa a medida que aumenta el tamaño del predio, partiendo de 3,99 vacas en los estratos de hasta 5 ha; pasando a 4,47 vacas en el estrato de 5 ha a 10 ha y a 5,39 vacas en el estrato de 10 ha a 20 ha. Esto hace que se incremente, según los estratos de tamaño, el total de litros de leche que cada explotación remite a la CCGL, que alcanza 20,72 litros/día en las explotaciones de menos de 5 ha; 21,40 litros/día en las de 5 ha a 10 ha y 27,89 litros/día en las de 10 ha a 20 ha. La producción de litros de leche por vaca/día se incrementa un poco según estratos de área hasta las 100 ha, pero es bastante constante en todos los estratos (entre 5 y 6 litros/día), porque en los datos no se hace el cálculo de lo que se destina para consumo de las familias, que tiende a ser mayor entre los más pequeños, debido al menor número de vacas/día en producción. En otros términos, la incorporación de tecnología se ha difundido también entre los mini-productores.

Hay un grupo grande de productores, 3.005 o sea el 14,68%, (CUADRO 10), que entregan menos de diez litros de leche todos los días. Es una producción para el autoconsumo, representando la venta (y no necesariamente la producción) sólo unos 1,5 litros/día por vaca. El 32,54% de los productores entrega entre 10 y 20 litros/día y el 23,42% entre 20 y 30 litros/día. En otros términos, producen para el mercado menos de 30 litros/día (y menos de 5 litros/vaca/día) 14.459 productores, que alcanzan el 73,70% del total entrevistado. Su participación en la producción total es de un 40,43%. La producción con menos de 50 litros/día representa el 63,59% del total. Sólo un 15,12% del total producido alcanza una producción de 100 litros/día y más.

c. Producción de leche por vaca.

Junto con los datos de la investigación de CCGL, analizados de forma global y por estratos, es conveniente profundizar, en especial, el problema de la productividad por vaca. La alternativa de incremento del número de vacas y de producción, sin aumentar la productividad, puede restar viabilidad a la producción futura, frente a la competencia.

Utilizando una división del Estado de Rio Grande do Sul en siete mesorregiones, compuestas por microrregiones con sus municipios, efectuada por el IBGE, se observa que CCGL concentra la mayor parte de la recepción de leche en la Mesorregión Noroeste, única región que incrementó la productividad, o sea, que tuvo un crecimiento anual de producción de leche por vaca, entre 1980 y 1990. De un total de 28 puestos de recepción y enfriamiento de leche, la CCGL contaba con 22 (el 78,6%) en la Mesorregión Noroeste y de un total de 10 unidades industriales, 4 (el 40%) se concentraban en esa región. Todas las cooperativas que remiten leche en esa mesorregión son de trigo y soja. Junto con las cooperativas y los productores de Laticínios Satélite que remiten leche a la CCGL, existen 13 puestos de recepción y enfriamiento y dos unidades industriales de empresas de la competencia.

El Noroeste del Estado (CUADRO 11) tuvo una tasa de crecimiento anual de la producción de leche de 2,09% entre 1980 y 1985 y de 4,01% entre 1985 y 1990 o sea 3,04% en todo el período (entre 1980 y 1990). En ese mismo período el número de vacas se incrementó a una tasa anual de un 2,98%, con un incremento de 1,98% entre 1980 y 1985 y 3,98% entre 1985 y 1990. Esto significa que la producción por vaca en la Mesorregión Noroeste ha crecido, entre 1980 y 1990, a una tasa anual de un 0,07%, pero en los últimos cinco años mostró un ritmo anual de 0,02%. Ese crecimiento de la producción de leche por vaca no alcanzó niveles elevados de productividad, o sea, la productividad podría aumentar mucho más respecto al nivel actual, que es poco superior al del Estado. En efecto, en 1992, la Mesorregión Noroeste produjo 691,64 millones de litros o sea 43,21% del Estado, utilizando 479.979 vacas en producción, 39,45% del Estado, alcanzando, por lo tanto, solamente 1.441 litros por vaca en producción, frente a los 1.315 litros por vaca en el conjunto de las mesorregiones.

El crecimiento de la producción de leche por vaca en el Estado como un todo, entre 1980 y 1990, fue de (-)0,76% por año, pero tanto la producción de litros de leche, como el número de vacas crecieron en ese período, con una tasa anual respectivamente de 1,04% y 1,82% (CUADRO 11). La producción de leche entre 1980 y 1990 creció anualmente en todas las mesorregiones, con excepción de la Mesorregión Sudeste (-0,85%) y de la Mesorregión Metropolitana de Porto Alegre (-2,24%). El número de vacas creció anualmente en todas esas mesorregiones. Con excepción de la Mesorregión Noroeste, el área principal de CCGL, que creció en productividad, hubo en las demás un decremento anual de la producción en relación al número de vacas (en la Mesorregión Nordeste (-)0,78%; en la Centro Occidental (-)0,67%; en la Centro-Oriental (-)0,13%; en Ja Metropolitana de Porto Alegre (-)2,83%; en la Sudoeste (-)2,47% y en la Sudeste (-)0,69%). La participación de la Mesorregión Noroeste en la producción de leche del Estado creció en forma sostenida, alcanzando 34,40% en 1980, 39,04% en 1985, 42,05% en 1990 y 43,21% en 1992.

CUADRO 11 - TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (EN %) DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE, DEL NÚMERO DE VACAS EN PRODUCCIÓN Y DE LA PRODUCCIÓN POR VACA POR MESORREGIÓN Y PARTICIPACIÓN DE CADA MESORREGIÓN EN LA PRODUCCIÓN DEL ESTADO. RGS, BRASIL, 1980-1990, 1992.

MESORREGIONES	CRECIMIENTO ANUAL DE 1980/1990			CANTIDAD DE LITROS DEL ESTADO, 1992
	PRODUCCION	NUMERO DE VACAS	PRODUCCION POR VACA	
NOROESTE	3,04	2,98	0,07	43,21%
NORESTE	1,62	2,42	(-)0,78	14,72%
CENTRO-OCIDENTAL	0,64	1,32	(-)0,67	4,24%
CENTRO-ORIENTAL	0,14	0,28	(-)0,13	9,98%
SUROESTE	(-)0,85	1,66	(-)2,47	5,86%
SURESTE	0,05	0,75	(-)0,69	6,70%
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE	(-)2,24	0,61	(-)2,83	15,29%
TOTAL DEL ESTADO	1,04	1,82	(-)0,76	100,00%

Fuente: IBGE. 1) Pesquisa da pecuária municipal - 1981-1992 - Rio Grande do Sul. Porto Alegre, IBGE; 2) Censo Agropecuario do Brasil (IX Recenseamento Geral-1980). Rio de Janeiro, IBGE.

Los productores que cuentan con 3 vacas o menos en producción poseen la mayor productividad por vaca, porque más del 50% produce, en promedio, 7 y más litros/vaca/día y más del 20% produce 10 y más litros/vaca/día. El promedio de producción, en ese estrato, alcanza 7,59 litros/vaca/día, que es más del doble del valor alcanzado en el estrato que cuenta con más de 13 vacas. La productividad se reduce con el aumento del número de vacas.

Ese nivel sumamente bajo de la productividad media de los productores con 13 vacas y más es debida, probablemente, al hecho de que las vacas son criadas en forma extensiva, recurriendo parcialmente a mano de obra no familiar. En otros términos, la producción de leche sigue siendo fundamentalmente familiar y complementaria, y es realizada por la esposa e hijos del productor. Un indicador claro de la baja productividad de los productores con más de 13 vacas es el hecho de que los que producen solamente uno o dos litros por vaca, son el 48,72% de los que tienen 13 a 18 vacas (CUADRO 12); 52,67% del estrato 19 a 26 vacas y 62,21% de los que cuentan con 26 vacas o más, contrastando con el grupo que tiene de una a tres vacas, de los cuales solamente 0,96% producen menos de tres litros por vaca.

CUADRO 12 - TOTAL DE LITROS PRODUCIDOS POR VACA POR DIA, POR ESTRATOS DE NUMERO DE VACAS PRODUCCIÓN, ENTRE 19.470 ENCUESTADOS. CCGL, RGS, BRASIL, 1991 (% DEL TOTAL ACUMULADO).

LITROS DE LECHE/DIA POR VACA	NUMERO DE VACAS EN PRODUCCION, POR ESTRATOS, DE CCGL							
	01 a 03	04 a 06	07 a 09	10 a 12	13 a 18	19 a 26	Más de 26	TOTAL
01	0,19	0,29	1,54	6,80	12,65	16,24	30,71	2,14
01-02 (%)	0,96	3,05	9,54	28,36	48,72	52,67	62,21	8,75
01-03 (%)	4,25	11,08	20,67	48,85	66,15	71,00	74,80	17,15
01-04 (%)	15,77	24,87	31,63	55,90	77,25	79,58	79,92	29,09
01-05 (%)	36,04	44,84	45,67	64,75	81,58	84,69	83,86	46,47
01-06 (%)	44,63	56,06	54,42	69,84	85,35	85,85	85,43	55,04
01-07 (%)	57,49	67,04	63,42	75,33	87,90	87,01	86,61	65,72
01-08 (%)	67,56	79,83	73,79	80,49	90,68	90,02	88,19	76,03
01-09 (%)	75,87	85,72	81,50	83,69	92,34	91,65	90,55	82,42
01-10 (%)	89,06	93,25	88,58	90,82	93,90	94,20	95,28	91,26
01-11 (%)	89,62	93,97	89,92	92,13	94,45	95,59	96,85	92,06
01-12 (%)	91,56	96,23	93,71	94,75	96,56	97,22	97,64	94,39
13 y + (%)	8,44	3,77	6,29	5,25	3,44	2,78	2,36	5,61
TOTAL (%)	100,0	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
N° TOTAL	6.234	8.030	2.400	1.220	901	431	254	19.470
Promedio								
Litros	7,59	6,40	6,20	5,01	3,35	3,17	3,04	
Desv. Estándar	7,40	5,50	3,91	5,66	3,22	3,08	3,94	

Fuente: CCGL (Estudio de los productores de leche, llevado a cabo en la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1991). El promedio es sobre el total de informantes.

Considerando los productores que alcanzan en promedio una producción diaria de 15 litros de leche por vaca o más, se observa que esos casos son raros entre los productores de 13 litros y más. Hay tres casos, entre los productores que poseen más de 25 vacas en producción; 3 casos entre los de 19 a 25 vacas; 16 casos entre los de 13 a 18 vacas; 31 casos entre los de 10 a 12 vacas; 42 casos entre los de 7 a 9 vacas; 126 entre los de 4 a 6 vacas y 324 entre los productores que poseen de 1 a 3 vacas en producción.

CUADRO 13 - NUMERO DE PRODUCTORES DE LECHE, PRODUCCION EN LITROS/VACA/DÍA, PRODUCCION DIARIA TOTAL Y POR ASOCIADO, TOTAL DE TECNICOS, TOTAL DE TECNICOS OCUPADOS CON LECHE Y TOTAL DE INSEMINADORES POR COOPERATIVA. CCGL, RGS, BRASIL, 1994.

COOPERATIVAS PROVEEDORAS	PRODUT. TOTAL	LECHE/VAC A(LITROS)		PRODUCCION DIARIA (L)		TECNICOS		INSEMI- NADORES TOTAL
		AÑO	DIA	TOTAL	ASOC	TOTAL	P.LECHE	
COTRIROSA	5.700	1.496	4,1	122.978	22	23	12	10
COTRIPAL	972	3.050	8,4	48.929	50	25	13	7
COTRIMAIO	6.850	1.716	4,7	173.794	25	44	31	20
COTRICAMPO	2.929	1.876	5,1	51.650	18	15	8	58
COTRIJUI	4.300	2.190	6,0	150.446	35	76	20	30
COTRIFRED	700	1.460	4,0	16.345	23	4	3	5
COSULATI	5.037	1.642	4,5	118.195	23	26	13	84
COTRISABAL	269	2.263	6,2	9.539	35	8	4	8
COOLAN	2.543	2.580	7,1	106.010	42	23	6	2
SANTA CLARA	2.020	2.500	6,8	78.323	39	25	11	27
COPALMA	339	2.100	5,8	8.729	26	44	2	9
VAL URUGUAI	68	2.993	8,2	9.784	144	15	1	17
COTRISAL	950	2.044	5,6	25.187	27	27	5	12
COTRIBA	1.342	2.555	7,0	59.059	44	22	22	9
COOPERMARALI	140	2.263	6,2	7.210	52	8	2	8
COAGRISOL	243	1.679	4,6	7.704	32	12	6	12
COTRISOJA	1.366	2.556	7,0	59.638	44	44	13	12
COTRIJAL	950	2.555	7,0	39.966	42	31	11	5
COOPERMIL	2.806	1.898	5,2	73.912	26	14	12	10
COTRIJUC	477	2.500	6,8	20.752	44	10	3	25
COPIBI	237	2.628	7,2	10.430	44	6	3	-
COMPTUL	400	1.862	5,1	10.704	27	6	3	188
LATICÍNIOS								
SATÉLITE S.A.	9.500	1.954	5,4	254.075	27	10	10	561
TOTAL	50.138	2.190	6,0	1.463.359	29	460	214	

Fuente: **Via Láctea**, Porto Alegre, v.6, n.6, p.1-30, feb. 1994.

Algunos datos ofrecidos por las cooperativas afiliadas a la CCGL son indicativos de la evolución de la productividad y del esfuerzo técnico existente en cada cooperativa para aumentar la productividad (CUADRO 13) Estos datos pueden expresar alguna inconsistencia (porque reflejan las opiniones de los técnicos y de los directivos y no siempre son respuestas directas de cada productor). Las cooperativas calculan que, en 1994, sus 50.138 productores de leche, que producen diariamente 1.463.359 litros o sea 29 litros por productor, alcanzaron una producción anual por vaca de 2.190 litros, lo que equivale a 6 litros/vaca/día. El sistema CCGL cuenta con 561 inseminadores artificiales y, de los 460 agrónomos, veterinarios y técnicos agrícolas, 214 están dedicados totalmente a la orientación de los productores de leche. De las 23 cooperativas proveedoras de la CCGL, solamente tres reciben, por

productor, un promedio de 50 litros o más y solamente 6 reciben 40 a 50 litros. Nueve obtienen menos de 30 litros/día por productor. La producción en cinco cooperativas es inferior a 5 litros/vaca/día, pero en siete es de 7 litros/vaca/día o más.

3.5 Funciones de la CCGL.

La estructura de apoyo al pequeño productor exigía una visión integrada del problema: una visión de complejo rural.³⁹ Era necesario ocuparse del sector de insumos e inversiones en la producción lechera, de la adecuación y adaptación a las condiciones de producción de las familias y, también, de todo el proceso existente después de la producción, antes de llegar al consumidor final.

En el área de insumos rurales era necesario planificar la investigación y el desarrollo del nivel zootécnico; del tipo de alimentación adaptado a las condiciones de precio, de disponibilidad de mano de obra, etc.; de la sanidad animal; de las máquinas e instalaciones adecuadas para la producción; de la asistencia técnica; de la educación cooperativa y técnica permanente; de diversos estímulos para la productividad; de la adquisición de animales de raza y de la inseminación artificial.

En el área de producción propiamente dicha, era necesario tener presente que el animal era mantenido bajo techo, con una pequeña área de "potrero" para buscar directamente alimento; que el agricultor estaba acostumbrado a implementar diversos cultivos verdes que eran cosechados diariamente para la alimentación del animal; que la producción lechera era tarea de la madre y de los hijos y no del hombre, el jefe de la familia; que la vaca en las pequeñas propiedades ofrecía también el animal de tiro para el trabajo en el campo; que lo importante para la familia era garantizar un ingreso fijo mensual, sin evaluar mucho los costos y los ingresos alternativos; el ingreso de la leche no era el ingreso principal; la producción estaba unida también a una producción de cerdos y, por lo tanto, desarrollaba una producción diversificada de cultivos, como ser, principalmente, producción de maíz, de yuca (mandioca), de caña de azúcar, de camote (patata dulce), cultivos verdes diversos y un conjunto de productos para la alimentación humana directa, como arroz, frijoles, patatas, etc. En el área de la producción era fundamental también crear y mantener mecanismos adecuados y permanentes de participación, que asegurasen a los productores las decisiones sobre el complejo rural.

³⁹ "Complejo rural es el conjunto de todas las operaciones que abarcan la producción y distribución de los insumos rurales, las operaciones a nivel de la explotación rural, y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrícolas y de sus subproductos (DAVIS, John H. & GOLDBERG, Ray A. A concept of agribusiness. Boston, Division of Research/ Graduate School of Business Administration/ Harvard University, 1957, p.85)".

En los sectores que vienen después de la producción, antes que el producto alcance al consumidor, deben ser consideradas las medidas adoptadas para mantener la calidad del producto a nivel de la explotación (sistema de purificación y limpieza de la leche, sistema de enfriamiento a nivel de establecimiento lechero); tipos de tarros para la recolección de la leche; el sistema de recepción del producto y su control; la estructura de recepción (tamaño y localización de la planta receptora ...); los sistemas y la organización del transporte; las condiciones de almacenaje del producto; el beneficio y la industrialización del producto; el sistema de comercialización y distribución final del producto.

El apoyo al productor, representa, por lo tanto, una política de complejo rural de la leche (o agribusiness): ocurre antes, durante y después de la producción, considerando todo el flujo del producto, desde el origen de los insumos hasta el mercado final. La propuesta de apoyo al productor de la CCGL alcanzaba todas esas instancias. La CCGL juzgó que lo esencial para el apoyo al agricultor sería (a nivel de la producción rural propiamente dicho) viabilizar la diversificación de la producción.

Para comprender mejor los argumentos y las motivaciones de la creación de la CCGL, son útiles las formulaciones hechas por algunos dirigentes directamente involucrados en la experiencia (que demuestran su visión de apoyo al pequeño productor, a través de una agro-industria que integre el complejo rural de la leche):

El productor "se identifica con la CCGL, porque ella disciplinó el mercado, dio respaldo técnico, asistencia financiera y colocación del producto. Ella disciplinó la producción, la industrialización y comercialización. La CCGL representa todo aquello que es el ideal de la producción, desde la materia prima hasta el producto final, en la mesa del consumidor (Palabras del Presidente de la Cooperativa de Palmeira, Sr. Dalvo)".⁴⁰

"Cuando la Languiru empezó a fomentar la producción de la leche nosotros obteníamos medio litro por vaca/día. Era irrisorio. Hoy tenemos un índice de cerca de 10 litros/vaca/día de producción. Esto representa un índice favorable. La CCGL fue el último paso que nos quedaba para concretar y definir la asistencia al productor lechero que ya mostraba una buena evolución, y la CCGL representa una seguridad consolidada. No es suficiente la producción, sin ofrecer una garantía de colocación del producto. Es por eso que la CCGL asegura al productor lechero la inmediata colocación del producto (Palabras de Elton Klepker, Alcalde de Teutônia y antiguo Presidente de la COOLAN - Cooperativa Regional Agro-Pecuária Languiru Ltda, que es una de las cooperativas lecheras fundadoras de la CCGL, ubicada en la localidad de Languiru, municipio de Teutônia)".⁴¹

⁴⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.4, n.35, p.1, 14 al 20 feb. 1987.

⁴¹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.25, p.4, 19 a 25 abr. 1986.

"En nuestra región, representó una actividad nueva. La Cooperativa de Ibirubá entrega 30.000 litros/día de 850 productores. La diversificación de la producción trajo resultados para el agricultor, especialmente para el pequeño productor. Nuestro municipio producía cerdos. Después del advenimiento de la soja, se transformó en un solo cantero y hoy, con la diversificación lechera, el productor gana otra opción más económica (Palabras del Sr. Carlos Fleck, Presidente de la COTRIBÁ - Cooperativa Agrícola Mista General Osório Ltda) (Informativo CCGL, 19 a 25 abr. 1986, p.4)".

"El destino de la Central debe ser trazado permanentemente por sus asociados. El desafío que tenemos en este momento es, en la medida que crecemos, que (la CCGL) no se aparte de su objetivo, que es el asociado. La base es el hombre. La Central debe prepararse para un trabajo de base... No puede perder sus raíces, no puede abandonar su auto-crítica (Entrevista de Ruben Ilgenfritz de la Silva, Presidente de la Cotrijuí) (Informativo CCGL, 19 a 25 abr. 1986, p.4)".

"En nuestra cooperativa nos hemos preocupado por el pequeño productor y éste está prestando atención a la leche. Esta preocupación de la cooperativa también es causada por ser el pequeño productor aquel que necesita más ayuda. La CCGL siempre se preocupó por él y esto es lo que me satisface. Hay éxito en un sector donde el pequeño agricultor tiene mucha participación (Palabras del Sr. Eloi Berres, Presidente de la COTRIJAL - Cooperativa Tríticola Mista Alto Jacuí Ltda. de Nao-Me-Toque)".⁴²

Para viabilizar el apoyo al productor de leche y estimular su relativa especialización, los fundadores de la CCGL se han convencido que la cooperativa de primer grado no tendría condiciones estructurales para, junto con la soja, recibir la leche. La producción de leche sería siempre relativamente insignificante frente al producto principal y exigía una estructura totalmente distinta de la anterior. Además, se agrega el hecho que pequeñas unidades de recepción de leche en las 67 cooperativas de trigo y soja serían totalmente antieconómicas e inviables por muy importantes que fueran. La conclusión era fundar una única cooperativa central para todas las cooperativas interesadas.

Todas las inversiones en plataformas de recepción, su tamaño, localización, financiamiento, etc. serían planeadas por la CCGL. Sacarían el máximo provecho de las estructuras de asistencia técnica y del departamento de educación ya existentes en las cooperativas afiliadas. La asamblea general de la CCGL estaría compuesta por los presidentes de las cooperativas afiliadas, con un voto por cooperativa. Las plataformas de recepción serían adquiridas por las propias cooperativas. La administración de la plataforma de recepción, del crédito rural necesario, y de la recolección de la leche serían asumidas por las cooperativas de primer grado.

⁴² **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.26, p.4, 10 a 16 maio. 1986

Las cooperativas fundadoras estaban convencidas también que era esencial la viabilización de la agroindustria en manos de las cooperativas afiliadas, a través de la CCGL. Además de atender al mercado de la leche pasteurizada, sería necesario ocuparse de la etapa industrial: quesos, leche en polvo, mantequilla, crema, yogurt... Esto garantizaría el aprovechamiento completo del producto, solidez frente a un mercado en transformación y todas las condiciones empresariales para mantener el apoyo permanente al productor.

Las cooperativas, finalmente, tenían plena conciencia de que, sin un eficaz apoyo tecnológico al productor y sin la creación y difusión de la tecnología adecuada, ni el productor, ni la CCGL tendrían un futuro asegurado en la producción de leche.

"La CCGL y su asociada, desarrollaron un excelente trabajo técnico inaugurando una nueva era en la producción de leche: la producción no se basa en las raciones (alimentos animales comprados); al contrario, sacamos provecho de la capacidad de transformación en leche, por parte del rebaño lechero, de una gramínea, de una leguminosa. Con eso, minimizamos los costos ... Hubo coraje. Las personas no se intimidaron. Han viajado por el mundo. Han observado lo mejor que había. No han copiado las cosas, pero las han adaptado. Eso demuestra que, para el productor unido, con líderes responsables, no hay obstáculos que no se puedan vencer".⁴³

"Según su opinión (Sr. Romeu Kloeckner, Presidente de la COTRISOJA - Cooperativa Tritícola Taperense Ltda, que recibe 17.000 litros/día), Tapera empezó una producción organizada de leche después de la creación de la CCGL. El (presidente) explica que, a partir de la iniciativa, los productores empezaron a recibir orientaciones técnicas mejorando su producción y han hecho otras mejorías, con los recursos provenientes de la CCGL que eran traspasados rápidamente al productor. Pone de manifiesto los cursos de especialización que los departamentos técnicos de la CCGL hicieron durante todo este tiempo, posibilitando el traspaso de provechosas contribuciones a sus asociados. Todas las iniciativas de la CCGL tuvieron una óptima aceptación por parte de los productores, dice él, destacando los programas de silos, el financiamiento de pastos y orientaciones generales que eran publicadas en los periódicos (Informativo CCGL, 19 a 25 abr. 1986, p.3)".

⁴³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.25, p.3, 19 a 25 abr. 1986

4. LA EVOLUCIÓN COMERCIAL DE LA CCGL

4.1. Introducción

Para caracterizar descriptivamente la evolución de la CCGL, los indicadores utilizados son: valor de la comercialización anual; producción anual recibida; evolución del patrimonio neto y evolución de las inversiones en el activo permanente. Se toman algunos indicadores de tamaño (relacionados parcialmente con la eficiencia) que demuestran que la CCGL es una empresa compleja y grande en manos de los pequeños productores rurales. Eso responde a la interrogante: puede haber unión de intereses entre gran empresa y microempresa, entre agroindustria pecuaria de gran tamaño y pequeño productor? Puede el pequeño productor, como "agente", como "unidad activa" fijar caminos de desarrollo e instrumentalizar, por tanto, estructuras complejas, o esas empresas son "agentes" que necesariamente subordinan los productores a sus intereses y, especialmente, a los pequeños productores? Aunque el objetivo del trabajo no es un análisis exhaustivo empresarial, sino la caracterización de un posible modelo de desarrollo que pueda ser proyectado a otros casos, se brindarán algunas referencias a aspectos de eficiencia empresarial. La caracterización del crecimiento comercial parte de una descripción general de la evolución de las ventas y de la recepción de leche y concluye con algunos aspectos relevantes de la experiencia de comercialización.

4.2. Evolución general de las ventas.

Antes de comentar las ventas de la CCGL, conviene observar los precios fijados por el Gobierno para los productores rurales. El precio de la leche a nivel del productor, entre los años 1983 y 1992, fue positivo solamente en tres ejercicios y negativo, por lo tanto, en seis (CUADRO 14).

Igualando las ventas totales del primer ejercicio de la CCGL a 1 (uno) (CUADRO 15), la evolución pasó de 1 a 21, entre 1977 y 1990/91 o, en otros términos, las ventas fueron veintiún veces superiores en 1990/91 respecto a 1977. La evolución del total de las ventas de la CCGL, después de corregidas según el valor promedio del dólar en el ejercicio, demuestra que las mismas se duplicaron en el segundo ejercicio, pasando de (US\$ mil): 4.792 en 1977 a 9.936 en 1978. Continuaron creciendo aceleradamente, llegando a tres veces el valor de 1977 en el ejercicio 1979, cinco veces en 1980, 11 veces en 1981/82 y 14 veces en 1982/83, o sea, (US\$ mil): 15.675 en 1979; 23.807 en 1980; 54.884 en 1981/82; 68.696 en 1982/83.

CUADRO 14 - EVOLUCION (%) ANUAL DEL PRECIO DE LA LECHE PAGADA A LOS PRODUCTORES E INFLACION. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL. 1983-92.

Ejercicios	Indice inflacionario	Precio de la leche al productor	Resultado
1983/84	229,80	227,78	(-)
1984/85	234,10	201,69	(-)
1985/86	210,50	150,00	(-)
1986/87	80,96	96,63	(+)
1987/88	381,12	363,81	(-)
1988/89	1 113,29	848,94	(-)
1989/90	4 853,90	6 923,81	(+)
1990/91	358,97	238,98	(-)
1991/92	611,59	700,00	(-)

Fuente: CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.). Informe anual del Directorio de los diversos ejercicios.

CUADRO 15 - TOTAL DE VENTAS NETAS DE LA CCGL EXPRESAS EN VALORES NOMINALES Y EN DÓLARES (TOMANDO EL VALOR PROMEDIO DEL DÓLAR DE TODOS LOS MESES DE LOS EJERCICIOS FINANCIEROS). RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1977-1992

AÑOS	VENTAS NETAS DEL EJERCICIO			
	Cr\$; Cz\$; NCz\$; NCr\$ (1000)	US\$ (MIL)	Valor promedio anual Cr\$/US\$	Evolución de las ventas
1977	67 747	4 792	14,138	1
1978	179 474	9 936	18,063	2
1979	421 182	15 675	26,870	3
1980	1 254 595	23 807	52,699	5
1981/82	5 598 416	54 884	102,005	11
(1981/82)	-	43 907	-	9)
1982/83	15 543 349	68 696	226,263	14
1983/84	32 091 947	41 183	779,259	9
1984/85	90 634 764	36 252	2 500,100	8
1985/86	364 680 475	43 203	8 441,060	9
1986/87	705 415	46 908	15,038	10
1987/88	3 753 957	64 959	57,790	13
1988/89	43 372	90 030	481,750	19
1989/90	1 185 796	132 152	8,973	28
1990/91	12 347 839	106 399	116,052	22
1991/92	86 877 242	119 458	727,261	25
1992	541 128 079	97 952	5 524,400	20
(1992)	-	130 603	-	27)

Fuentes sobre el valor de las ventas: 1) Balances anuales de la CCGL; 2) **CONJUNTURA ECONÓMICA**, Rio de Janeiro, años 1977 a 1991, como fuente para los valores promedios mensuales del dólar norteamericano. A estos valores de la CCGL deben ser adicionadas las ventas de la Laticínios Satélite S/A - Indústria e Pecuária. Las ventas de 1992 de la empresa controlada han sido US\$ 25.545 mil (CUADRO 10). Sin incluir las ventas de la controlada en Argentina (Establecimientos Levino Zaccardi & Cia S.A. -Exportación e Importación), la CCGL vendió, en 1992, US\$ 156.148 mil.

Para la corrección del valor nominal de las ventas de la CCGL en los diversos ejercicios, fue calculado el valor ponderado del dólar promedio entre enero y diciembre en los ejercicios 1977 a 1980 (o sea, el valor promedio del año, que se obtiene por la división entre 12 de la suma de los valores promedios ponderados de cada mes, publicados en la **Conjuntura Econômica**); el valor promedio entre enero de 1981 y marzo de 1982 (15 meses); entre el primero de abril y el 31 de marzo en los ejercicios 1982/83 a 1991/92 y del primero de abril al diciembre de 1992 (9 meses). El valor de las ventas y la cantidad de leche recibida en los ejercicios 1981/82 y 1992, cuando transformadas en 12 meses sin alterar el valor promedio mensual son, respectivamente, US\$ 43.907.000 y US\$ 130.603.000 (CUADRO 15).

Las ventas, al cabo de cuatro ejercicios, se mantuvieron por debajo de las ventas del ejercicio 1981/82 y 1982/83, alcanzando (US\$ mil): 41.183 en 1983/84; 36.044 en 1984/85; 41.992 en 1985/86; 46.406 en 1986/87. La recuperación empezó en el ejercicio 1985/86. En el ejercicio 1987/88 las ventas superaban 13 veces las de 1977, alcanzando (US\$ mil): 64.617 (CUADRO 15). Con el ejercicio 1988/89 las ventas saltaron a un nuevo nivel, significando, en aquel año, 19 veces el valor de las ventas de 1977; en el ejercicio 1989/90, 27 veces; en el ejercicio 1990/91, 22 veces; en el ejercicio 1991/92, 25 veces y, en 1992, 27 veces, o sea, ventas de (US\$ mil): 90.030 en 1988/89; 132.152 en 1989/90, 106.399 en 1990/91, 119.458 en 1991/92 y 130.603 en 1992.⁴⁴

Las ventas de la CCGL eran casi exclusivamente productos, según expresan los diversos balances de excedentes y pérdidas. Hubo grandes ventas de mercancías en los ejercicios 1981/82, 1982/83 y, después, en los tres últimos ejercicios. En los ejercicios 1984/85 hasta 1990/91, la venta de productos alcanzó más que el 96,5% en todos los ejercicios. En la estructura de ventas, la participación de "Ventas de Mercancías" tuvo el siguiente comportamiento: 27,0% en el ejercicio 1981/82; 44,1% en 1982/83; 7,5% en 1983/84; 3,2% en 1984/85; 3,4% en 1985/86; 2,9% en 1986/87; 2,2% en 1987/88; 0,6% en 1988/89; 0,7% en 1989/90; 19,6% en 1990/91, 21,7% en 1991/92 y 16,5% en 1992.

⁴⁴ Las ventas totales de la CCGL, según los balances de la misma, tuvieron una evolución que difícilmente puede ser comprendida con valores en moneda nacional, considerando que, durante la vida de la Cooperativa, entre 1976 y 1994, se han quitado nueve ceros o, utilizando los datos del IGP-DI (Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna), calculado mensualmente por la Fundação Getúlio Vargas, el bien con un valor de Cr\$ 32,48 en diciembre de 1977 alcanzaba Cr\$ 1.000.000,00 en marzo de 1991. Se efectuó una transformación de mil cruzeiros en un cruzado en marzo de 1986; de mil cruzados en un cruzado nuevo en febrero de 1989 y en un cruzeiro en marzo de 1990; y de mil cruzeiros en un cruzeiro real en agosto de 1993). La CCGL tuvo la siguiente evolución del las ventas totales: (En millones de cruzeiros -Cr\$) 68 en 1977; 179 en 1978; 421 en 1979; 1.255 en 1980; 5.598 en 1981/82; 15.543 en 1982/83; 32.092 en 1983/84; 90.635 en 1984/85; 364.680 en 1985/86; (En millones de cruzados -Cz\$) 705 en 1986/87; 3.754 en 1987/88; (En millones de cruzados nuevos -NCz\$) 43 en 1988/89; NCz\$ o Cr\$ (millones) 1.185 en 1989/90, Cr\$ (millones) 12.348 en 1990/91, 86.877 en 1991/92 y 541.128 en 1992 (CUADRO 15).

La gran venta que hubo en el ejercicio 1982/83 se debe al hecho de que solamente el 56% de la misma se registró en la cuenta: "Productos Propios", después de la incorporación de la Lactínios Meyer. El descenso en las ventas en el ejercicio 1983/84 y 1984/85 coincidió con la retirada de cinco cooperativas afiliadas (de matrículas N. 011/76; 027/80; 028/80; 029/80; 033/81). El valor de las ventas del ejercicio 1989/90 es más elevado que el valor real (US\$ 132.152.000), porque el valor promedio del dólar mensual no contempla suficientemente el hecho de la devaluación mucho más acentuada en los últimos meses que en los demás y la devaluación del 84% en un único mes (marzo de 1990), último mes del ejercicio.

La CCGL, en los ejercicios 1983/84 y 1984/85, disminuyó las ventas y creó inestabilidad empresarial porque quiso beneficiar inmediatamente al productor. Adquirió poca leche del productor por el precio de "leche-exceso" y cobró mucho menos que los competidores el costo del segundo recorrido de la leche, perdiendo las condiciones para competir con las fábricas de queso del centro-sur del país. "Como resultado de eso, el mercado de Rio Grande do Sul fue invadido por quesos del Paraná, Goiás, São Paulo, Mato Grosso y Uruguay (exterior), comercializados con precios muy inferiores a los que nosotros hemos podido practicar".⁴⁵ En el ejercicio 1984/85 la CCGL verificó una disminución de producción de un 7,37% y una disminución en las ventas reales de un 13,78%.⁴⁶

La CCGL revertió su tendencia negativa de ventas, a través de un proyecto-piloto (acompañado de otras iniciativas) de nutrición escolar para 84.310 alumnos en 216 escuelas, implementándolo mismo en los ejercicios posteriores.⁴⁷ En 1985/86, haciendo un gran esfuerzo sobre el mercado, en función de una diversidad de productos industriales y de la expansión del consumo de la leche pasteurizada en las escuelas, retomó el crecimiento. "A pesar de las adversidades climáticas y de la inestabilidad en el mercado de lácteos, obtuvimos un crecimiento real en las ventas de un 27,06%".⁴⁸

4.3. Ventas específicas.

Los productos que presentaron el mejor desempeño, en el ejercicio 1986/87, fueron: leche en sacos, leche larga conservación, crema de mesa, mantequilla, dulce de leche, queso sin crema y "terneleite" (suero). La CCGL "tuvo un crecimiento real de las ventas de un 4,15%".⁴⁹ La CCGL tuvo, en el ejercicio de 1987/88, un crecimiento real de ventas de un 11,64%.⁵⁰ "En el rubro derivados, en 1987, la presencia de la CCGL fue significativa: en la fabricación de leche en polvo integral, la participación ha sido del 87,63%; la leche en polvo desnatada alcanzó el 68,22%, seguido por la mantequilla con el 71,96% del total producido en nuestro Estado".⁵¹

⁴⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.9

⁴⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p.9

⁴⁷ a) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.1, n.2, p.1, mayo de 1984 y b) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.14, p.3, 11 al 17 de mayo de 1985

⁴⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86**. Porto Alegre, CCGL, 1986, p.12

⁴⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.11

⁵⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.10

⁵¹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.6, n.59, p.4, feb. 1989

Los productos lácteos que aumentaron sus ventas, en el ejercicio 1988/89, fueron: leche en polvo, leche larga conservación, quesos, mantequilla, crema de leche, suero de la leche en polvo. Otros productos presentaron una disminución. Junto con los productos lácteos, hubo crecimiento de los jugos (de frutas). "Una vez más, la CCGL recibió una producción récord de leche, presentando un crecimiento de un 16,58% en relación al ejercicio anterior, incrementando todavía más su participación en la producción global de leche en el Estado".⁵²

El Programa Social de distribución de leche se concluyó en el ejercicio 1990/91. Se mantuvo la venta de leche pasteurizada satisfactoriamente hasta octubre de 1990. A partir de entonces, aunque el precio de la leche a nivel de productor y consumidor quedó liberado, el precio pagado a las industrias por los tickets de leche, siguió siendo establecido por el propio Gobierno, con grandes pérdidas para las empresas envasadoras. Los tickets fueron eliminados definitivamente en enero de 1991. "La suspensión del ticket representó para la CCGL en Porto Alegre una disminución de un 33,00% en la venta de leche pasteurizada". El precio de la leche a nivel del productor fue de Cr\$ 14,75 (cuando cada dólar USA valía Cr\$ 48,685) en abril de 1990 y de Cr\$ 50,00 (con un valor del dólar USA, Cr\$ 231,69) en marzo de 1991, o sea, el incremento de precios del litro de leche fue de un 238,98% durante el ejercicio financiero. "La inflación, medida por el índice general de precios (IGP) de la FGV, fue de un 358,97%. En consecuencia, la diferencia negativa en relación a la inflación llegó a un 26,14%"⁵³

Ha llegado a ser importante para la CCGL la diversificación de productos y de mercados (CUADRO 16). Algunos productos tuvieron un gran crecimiento entre 1987 y 1991, aunque haya oscilado el mercado de la mayoría de ellos. Los productos que tuvieron disminución en la venta física en el ejercicio 1990/91, en relación al ejercicio anterior, fueron: leche pasteurizada, leche enfriada, leche larga conservación, leche en polvo, "terneleite", helados y suero de leche en polvo. Han crecido las ventas físicas en el último ejercicio en los siguientes productos: jugo de frutas, cremas, quesos, mantequilla, dulce de leche, requesón. (CUADRO 16)

⁵² CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1988/89**. Porto Alegre, CCGL, 1989, p.11

⁵³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1990/91**. Porto Alegre, CCGL, 1991. 17p. (p.3, p.8 y p.11)

**CUADRO 16 - VENTAS EN VOLUMEN FISICO DE LECHE, JUGOS Y SUBPRODUCTOS (kg)
CCGL. RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1987/88 - 1990/91.**

Discriminación	Ventas en volumen físico (kg)			
	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
En bolsitas	120.463.496	125.212.907	143.071.763	141.083.518
Enfriada	9.911.448	7.859.889	11.972.402	5.199.116
Larga conservación	11.782.749	19.776.663	25.892.923	22.855.088
Jugo	843.026	978.426	1.144.967	1.572.600
Leche en polvo	6.585.106	9.352.229	7.831.316	6.690.550
Crema	705.640	1.229.111	1.609.653	2.350.503
Quesos	3.024.658	6.402.691	4.211.291	6.845.719
Mantequilla	1.114.388	2.144.868	1.055.635	2.482.425
Dulce de leche	228.204	203.329	246.484	489.084
Requesón	79.097	87.822	153.375	538.668
Suero en Polvo	320.550	820.695	856.250	473.496
"Terneleite"	764.055	858.187	816.425	660.442
Helados	90.436	64.219	151.311	123.188

Fuente y elaboración: DITEC/CCGL.

**CUADRO 17 - VENTAS TOTALES NETAS DE LA LATICÍNIOS SATÉLITE S/A -
INDÚSTRIA E PECUÁRIA, CONTROLADA POR LA CCGL. RIO GRANDE DO SUL,
BRASIL, 1984 A 1990.**

Ejercicio financiero	Ventas netas		Crecimiento	Cr\$/US\$ promedio del ejercicio
	(Cr\$,Cz\$,NCz\$)	(US\$ mil)		
1/2/84 a 31/1/85	7.551.072.941	3.702	1	2.039,61
1/2/85 a 31/1/86	58.503.098.254	8.523	2	6.864,31
1/2/86 a 31/1/87	142.492.131	10.163	3	14,02
1/2/87 a 31/12/87*	602.614.839	14.538	4	41,45
1/1/88 a 31/12/88	5.329.740.525	20.281	5	262,80
1/1/89 a 31/12/89	74.784.491	26.323	7	2,84
1/1/90 a 31/12/90	1.900.811.634	27.729	8	68,55
1/1/91 a 31/12/91	10.858.918.386	26.567	7	408,73
1/1/92 a 31/12/92	115.380.568.435	25.545	7	4.516,74

* Ejercicio de 11 meses.

Fuente: Balances de la Laticínios Satélite S/A - Indústria y Pecuária. El valor de las ventas en dólares fue calculado considerando el promedio de todos los valores promedios mensuales del dólar, en los meses del ejercicio financiero. La fuente de los valores promedios mensuales del dólar es la revista **Conjuntura Econômica**, de la Fundação Getúlio Vargas. En el ejercicio 1986/87 y en el ejercicio 1989 fueron eliminados tres ceros (o sea, el valor promedio de cada dólar en 1990 era de Cr\$ 68,55, en lugar de Cr\$ 68.550.000,00).

La CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), para una mayor flexibilidad en el mercado y para atender productores rurales directamente, antes de su organización en cooperativas o de la afiliación de su cooperativa a la CCGL, mantuvo y desarrolló la Laticínios Satélite S/A - Indústria e Pecuária, como empresa capitalista, regida por la ley de las sociedades anónimas (S/A), en la cual la CCGL mantiene el 99,72% de la totalidad de las acciones.⁵⁴ En el momento, por ejemplo, de la gran crisis de la COTRISA - Cooperativa Triticola Regional Santo Ângelo Ltda. y de su desafiliación de la CCGL, una parte de sus miles de asociados fueron atendidos por la Laticínios Satélite S/A, a través de la compra y administración directa de los puestos de recepción y enfriamiento, de propiedad de la COTRISA.

La Laticínios Satélite S/A mantuvo el control accionario de la Leite e Laticínios S/A - LEILASA (con el 99,87% del capital social) y efectuó su incorporación en la Laticínios Satélite S/A en el día 2 de enero de 1990. La LEILASA, según registros en los balances de la Laticínios Satélite S/A, contaba con un patrimonio neto de Cr\$ 719.445.290,00 (US\$ 63.666) en enero de 1986; Cz\$ 41.613.929,00 (US\$ 8.686) en diciembre de 1988; NCz\$ 663.088,00 (US\$ 15.074) en diciembre de 1989. La Laticínios Satélite S/A que vendió, en el ejercicio 1984/85, US\$ 3.702.000, incrementó sus ventas en cada ejercicio (alcanzando un mayor valor de casi ocho veces en siete años) (CUADRO 17). Las ventas alcanzaron (US\$ millones): 3,7 en el ejercicio 1984/85; 8,5 en 1985/86; 10,2 en 1986/87; 14,5 en 1987 (11 meses); 20,3 en 1988; 26,3 en 1989 y 27,7 en 1990.

La Laticínios Satélite S.A - Indústria e Pecuária adquirió, en 1991/92, el control accionario de los Establecimientos Levino Zaccardi & Cia S.A. - Exportación e Importación,"tradicional empresa del sector lácteo en la República Argentina, más específicamente en la Provincia de Buenos Aires y que tiene su nombre proyectado en los mercados nacional e internacional por intermedio de sus productos de la marca EL VAQUERO". El personal, de nivel técnico muy bueno, se ha mantenido, como también su director ejecutivo Sr. Egidio Zaccardi. Los dirigentes de la CCGL se justificaron en estos términos:

"Dos fueron los factores que más pesaron en la decisión de los Consejos para la aprobación de la compra. El primero y más significativo fue sin lugar a dudas prepararse para la integración del Cono Sur, que fatalmente en sus desdoblamientos tendrá una gran influencia en el sector lácteo, porque la Argentina y el Uruguay tienen en los lácteos uno de los rubros más importantes de sus exportaciones. Ante la irreversibilidad del proceso de integración, la CCGL y su controlada Laticínios Satélite, preocupadas por los más de 51 mil pequeños productores, que diariamente producen más de un millón de litros de leche, difícilmente tendrían una mejor ocasión para empezar a practicarlo, teniendo siempre presente la defensa de sus intereses de una forma armónica y sin sobresaltos. El segundo factor de decisión fue el análisis de la empresa adquirida, porque se trataba de un establecimiento de tamaño relativamente pequeño, con productos de muy buena fama en el mercado interno y externo, siendo su línea de producción complementaria a la línea producida en Brasil por la adquiriente".⁵⁵

⁵⁴ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1990/91**. Porto Alegre, CCGL, 1991. 17p., p.16

⁵⁵ **Via Láctea - Revista da Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.**, Porto Alegre, v.4, p.1-22, ene. 1992, p.19.

4.4. Evolución general de la cantidad recibida

La CCGL fue fundada el día 21 de enero de 1976, en Santo Angelo, por 13 cooperativas, de las cuales diez eran cooperativas de trigo y soja y tres de lácteos. Antes del surgimiento de la CCGL había 12 industrias lácteas privadas y las cooperativas contaban con un 18,37% de la producción.⁵⁶ La CCGL incremento anualmente su recepción de leche en todos los ejercicios financieros, con excepción del ejercicio 1983/84 y 1984/85, y aumentó o mantuvo siempre su participación en la producción del Estado de Rio Grande do Sul, con excepción de dos ejercicios (CUADRO 18).

La CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) empezó con 7,3 millones de litros/año 20.000 litros/día, representando 2,19% de la producción anual de leche del Estado de Rio Grande do Sul, bajo inspección federal. La producción promedio diaria pasó a 33.000 litros en 1978; 284.000 en 1979; 386.000 en 1980; 544.000 en 1981/82; 730.000 en 1982/83 (48,29% del Estado). Después, coincidiendo con la salida de cinco cooperativas, bajó la recepción promedio diaria a 692.000 en 1983/84 y 576.000 (45,27% del Estado) en 1984/85. Después de dos ejercicios menos favorables, volvió a incrementar permanentemente la participación en la producción lechera, recibiendo 623.000 litros/día en 1985/86; 697.000 en 1986/87; 806.000 en 1987/88; 951.000 en 1988/89 y, en el ejercicio 1989/90, sobrepasó, por primera vez, un millón de litros/día (1.017.000 litros/día). En el ejercicio 1992 recibió 1.273.000 litros/día o una producción total de 464 millones de litros/año, que corresponde al 63,20% de la producción de leche del Estado. La recepción de leche en 1977 alcanzaba menos de cuatro por ciento del total recibido en 1981/82, con la nueva capacidad productiva. Pero, en el ejercicio 1992, la recepción de leche fue más del doble del total recibido en 1981/82. Frente a otras empresas que compiten en el Estado, la CCGL cuenta con dos que aportan más del 10% de la producción (CUADRO 19).

⁵⁶ **Via Láctea-Revista da Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.** v.1,n.1, p. 10, 1989

CUADRO 18 - TOTAL DE RECEPCIÓN ANUAL (ABSOLUTA Y RELATIVA) DE LECHE DE LA CCGL Y DEL ESTADO. RGS, BRASIL, 1977-1992.

Años	Recepción anual de leche (CIF) (1x1000)				Participación CCGL (C/A)
	Rio Grande do Sul (RGS) (A)	Evolución RGS (B)	CCGL (C)	Evolución en el estado (D)	
1977	333 302	-	7 300	-	2,19
1978	469 162	135 861	12 004	4 704	2,56
1979	473 000	3 838*	103 691	91 687*	21,92
1980	488 911	15 911*	140 862	37 171*	28,81
1981	532 924	44 013*	198 518	57 656*	37,25
1982	552 028	19 104*	266 560	68 042*	48,29
1983	523 656	(-)28 373	252 669	(-)13 891	48,25
1984	464 099	(-)59 557	210 103	(-)42 566	45,27
1985	505 522	41 423	227 391	17 288	44,98
1986	554 699	49 177	254 360	26 969	45,86
1987	592 666	37 967*	294 181	39 821*	49,64
1988	621 943	29 277*	347 102	52 921*	56,81
1989	622 108	165*	371 383	24 000*	59,70
1990	636 872	14 764	380 740	9 357	58,78
1991	670 014	33 142	412 047	31 307	61,50
1992			348 465		
(1992			464 620	-	63,20)

* La evolución absoluta de la CCGL ha sido superior al total del Estado.

Las fuentes sobre la producción de leche son: 1) M.A, CBCL, DITEC/CCGL. Elaboração: DITEC/CCGL. Ver: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.12, n.101, p.2, set. 1992; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.13, n.108, p.1, abr. 1993.

Las cooperativas afiliadas a la CCGL contaban, en 1980, con 149.618 agricultores asociados, de los cuales, 44.792 eran productores de leche. En 1981, las cooperativas asociadas alcanzaban 155.929 asociados y 46.462 productores de leche.⁵⁷ La producción diaria de 386.000 litros en 1980 representaba, por lo tanto, una producción de 9 litros por productor de leche y la producción diaria de 199.000 litros en 1981 correspondía a una producción de 12 litros por productor de leche. El número de productores de leche del sistema CCGL (o sea, de los que entregaron a la CCGL y a su asociada Laticínios Satélite S.A - Indústria e Pecuária) tuvo la siguiente evolución: 46.000 en 1983/84; 41.629 en el ejercicio 1985/86; 40.107 en 1986/87; 49.104 en 1990/91 y 51.060 en 1991/92.⁵⁸ Tomando el total de litros recibidos (CUADRO 18), pueden ser calculados los litros entregados por cada productor del sistema CCGL por día: 15 litros/día entregados por productor en el ejercicio 1983/84; 15 litros/día en 1985/86; 17 litros/día en 1986/87; 21 litros/día en 1990/91 y 22 litros/día en 1991/92. El consumo promedio de la familia puede alcanzar tres a cinco litros/día.

⁵⁷ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82**. Porto Alegre, CCGL, 1982, p.6

⁵⁸ Informaciones ofrecidas por el Director Técnico de la CCGL en mayo de 1992. En febrero de 1994, el mismo informó que los productores de leche eran 50.117

CUADRO 19 - RECEPCION DE LECHE TIPO "C" SIF POR EMPRESAS DE RIO GRANDE DO SUL. 1989-91. (Miles de litros)

Empresas	1989		1990		1991	
	T	(%)	T	(%)	T	(%)
SISTEMA CCGL	350 751	59,21	373 698	59,42	407 522	61,51
EMPRESA B	94 111	15,89	88 094	14,01	96 775	14,61
EMPRESA C	82 072	13,85	85 892	13,66	91 302	13,78
EMPRESA D	19 356	3,27	20 671	3,29	20 373	3,08
EMPRESA E	15 427	2,60	18 359	2,92	19 101	2,88
EMPRESA F	11 002	1,86	12 192	1,94	11 490	1,73
EMPRESA G	8 360	1,41	-	-	-	-
EMPRESA H	6 125	1,03	2 481	0,39	8 357	1,26
EMPRESA I	5 187	0,88	4 516	0,72	6 030	0,91
EMPRESA J	-	-	-	-	1 532	0,23
TOTAL	592 391	100,0	628 931	100,0	662 480	100,0

Fuente: AGL. Obs.: Las informaciones sobre 1990 son estimadas. Cit.por: Informativo CCGL, Porto Alegre, v.12, n.101, p.2, set.1992.

La CCGL tuvo la preocupación de estimular la producción, por medio de beneficios directos al productor (como será detallado en un capítulo especial). Consiguió que el 40% de los productores de leche asociados iniciasen su producción en 1979. "En noviembre, el Consejo de Administración de la CCGL, reunido en Porto Alegre, resolvió por decisión unánime aplicar la cuota formada en los meses de abril y julio, como un premio a los productores, especialmente a aquellos que estaban iniciando la producción, que significaban un total aproximado de un 40%"⁵⁹

4.5 Cantidades entregadas por las cooperativas más grandes.

La evolución de la producción de leche de algunas cooperativas afiliadas a la CCGL es también un indicador del crecimiento de la misma. Tomando las cinco cooperativas que más operan con la CCGL - de las cuales cuatro son fundadoras (COTRIJUÍ, COOLAN, COTRIMAIO y COTRIROSA) y una que se afilió en 1979 (COOPERLUIZ) se constata en todas una tendencia de crecimiento de la producción (CUADRO 20).

⁵⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.39

Las cinco cooperativas de mayor producción entregaron, en conjunto, aproximadamente 69 millones de litros de leche en el ejercicio 1981/82 (o sea 57,6% de toda la producción del sistema CCGL), pasando a 96 millones en 1982/83; 91 millones en 1983/84; 90 millones en 1984/85; 100 millones en 1985/86; 114 millones en 1986/87; 134 millones en 1987/88; 152 millones en 1988/89; 167 millones en 1989/90 y 165 millones en 1990/91. Las cinco cooperativas entregaron, por lo tanto, más de 50% de la leche entre 1981/82 y 1985/86 y, después de esos ejercicios, con mayor participación de la Laticínios Satélite S/A (principalmente por causa del problema de COTRISA), mantuvieron su participación por encima del 40%. En el ejercicio 1988/89 las cinco cooperativas tuvieron, por ejemplo, una producción diaria de 416.000 litros de leche o sea el 43% de toda remisión diaria del sistema CCGL (y 63% de toda la producción de las cooperativas afiliadas a la misma) (CUADRO 20).

4.6. Aspectos relevantes de la experiencia de comercialización.

La experiencia de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) ofrece algunas características que cabe destacar para que puedan servir como inspiración o modelo orientador en otros contextos. Serán comentados brevemente los siguientes puntos: distribución final del producto; divulgación de los productos; introducción de diversas marcas; divulgación entre los niños de las escuelas; inversión en recursos humanos; transferencia a los productores de las economías frente al intermediario financiero; políticas y presiones ante el gobierno; estructuración racional de un equipo de ventas; diversificación de productos por medio de la verticalización de la producción, en especial, de la agroindustrialización; control de calidad y registros de propiedad de productos.

CUADRO 20 - EVOLUCION DE LA REMISION DE LECHE DE LAS CINCO COOPERATIVAS DE MAYOR PRODUCCION AFILIADAS A LA CCGL Y SU PARTICIPACION EN LA REMISION GLOBAL (1x1000), RGS, 1981-90.

Ejercicios	Total CCGL	Cooperativas que entregan leche a la CCGL						
		COTRIJUI	COOLAN	COTRIMAIO	COTRIROSA	COOPERLUIZ	SUBTOTAL	% CCGL
1981/82	120.000	29.200	17.000	10.500	6.000	6.400	69.100	57,6*
1982/83	180.000	24.500	19.500	26.000	16.500	9.300	95.800	53,2
1983/84	167.000	20.000	24.500	24.000	13.000	9.000	90.500	54,2
1984/85	155.000	23.000	23.000	24.000	12.000	8.000	90.000	58,1
1985/86	237.000	22.000	26.000	28.500	16.500	9.000	99.500	42,0
1986/87	285.000	25.000	28.000	32.000	16.500	12.000	113.500	39,8
1987/88	302.000	30.000	29.000	39.000	21.000	15.000	134.000	44,4
1988/89	352.000	36.000	30.000	42.000	26.000	18.000	152.000	43,2
1989/90**	379.000	40.000	32.000	47.000	29.000	19.000	167.000	44,2
1990/91***	378.000	40.502	31.700	46.258	28.004	18.633	165.097	43,7

* El ejercicio 1981/82 empezó en enero de 1981 y concluyó el 31 de marzo de 1982.

** Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2 (gráfico), jul. 1990.

*** Fuentes: 1) COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA DE LEITE / DIVISÃO TÉCNICA; 2) _____ . **Relatório Anual da Diretoria 1990/91**. Porto Alegre, CCGL, 1991. 17p. p.3

Fuente: CCGL. Informe de los diversos ejercicios financieros de la CCGL. Los datos son aproximados, porque fueron obtenidos a partir de gráficos.

a. Distribución final del producto.

La CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) prefirió y priorizó inicialmente la distribución de leche en pequeños puntos de venta. En el primer semestre de 1990, la comercialización de leche y/o derivados de la CCGL y de sus asociadas era realizada en 16.622 puntos de venta, distribuidos en todo Rio Grande do Sul. Eran utilizadas 97 líneas de distribución de leche y 58 líneas para la distribución de los derivados lácteos. En marzo de 1991, la distribución de leche pasteurizada en Porto Alegre era realizada por 33 distribuidores subdivididos en 46 líneas. Para la distribución los productos en todo el Estado, la CCGL utilizaba 115 líneas para la leche y 48 líneas para los derivados lácteos. En marzo de 1992, la distribución de la leche era realizada por 56 autónomos y los derivados de la leche por 9 unidades de distribución.⁶⁰

En la modalidad de ventas de pronta entrega, el pago suele ser sin retrasos; el riesgo de pérdida o disminución del mercado es pequeño; la reacción del consumidor se puede seguir día a día; la decisión de la agroindustria se mantiene libre y no subordinada a los grandes consumidores (como supermercados) que imponen precio, plazo y, a veces, ofrecen ventajas, a propósito, para un producto más que para otros, según el beneficio que puedan obtener momentáneamente; la agroindustria mantiene un ritmo y flujo de distribución que se ajusta totalmente a las condiciones de producción; el distribuidor, en general autónomo, asume las inversiones del camión y otras inversiones de distribución, y también buena parte de los riesgos de distribución y conservación final del producto.

En el ejercicio 1982/83 la CCGL estudió la alternativa de sustituir, en las ventas de Rio Grande do Sul, "el sistema de pronta entrega por el de pre-pedido".⁶¹ En el ejercicio 1988/89, se creó en Porto Alegre y en la grande área metropolitana, el sistema de venta con pronta entrega, "lo que era una aspiración antigua de nuestros clientes, en sustitución al sistema de pre-pedido". El sistema de ventas, en 1990, era de "pre-pedidos, pronta entrega y revendedores".⁶²

Para reducir los costos de distribución, el ejercicio 1982/83 sirve de ejemplo para ilustrar algunas de las posibilidades: la CCGL estudió la alternativa de sustituir, en las ventas de Rio Grande do Sul, "el sistema de pronta entrega por el de pre-pedido", que exige mayor eficiencia pero reduce mucho los costos de distribución. Buscó aumentar también la participación en la distribución de la leche ensacada, o sea, utilizando embalajes grandes. Otra medida fue sacar mejor provecho de los canales de distribución existentes, utilizando, por ejemplo, la estructura para comercializar la leche LARGA CONSERVACION. "Empezó la utilización del canal existente en diciembre de 1982 y, en marzo de 1983, distribuía, con la misma estructura de transporte, un volumen adicional de 300.000 litros al mes. En las ventas fuera del Estado, para disminuir costos sin sacrificar la eficiencia, se redujo la dependencia de intermediarios a menos de la mitad del ejercicio anterior, realizando ventas directamente. "Economía y racionalización fueron tónicas del sector y la reducción de los costos comprueba lo acertado de las medidas".⁶³

⁶⁰ 1) CCGL. **Relatório Anual da Diretoria** 1977. Porto Alegre, CCGL, 1978, p.15; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.3, jul. 1990; 3) CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1990/91**. Porto Alegre, CCGL, 1991. 17p -p11; 4) CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1991/92**. Porto Alegre, CCGL, 1992. 18p.; -p.8.

⁶¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.6

⁶² 1) CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1988/89**. Porto Alegre, CCGL, 1989, p.13; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, N.76, p 3, jul. 1990

⁶³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.6

Para no transportar inútilmente agua en largas distancias y reducir las unidades de transporte necesarias para el transporte de la leche, la CCGL, en el ejercicio 1981/82, concluyó, por ejemplo, la construcción de la torre de concentración, en la unidad de Ijuí, reduciendo el volumen físico del producto y el costo del transporte para el secado final en Languirú, distante unos 300 km.⁶⁴

b. Utilización de marcas.

Para mejorar las ventas, la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), desde el inicio de su funcionamiento, invirtió en la divulgación de los productos y en la creación y publicidad de las marcas. La Directiva de la CCGL está convencida que en productos alimenticios fácilmente deteriorables por alguna negligencia del distribuidor final (como la leche pasteurizada, la mantequilla, el yogurt...) o fácilmente sujetos a ciertos fraudes, se puede ocasionar inesperadamente una fama negativa sobre una marca. Si todos los tipos de productos tuvieran la misma marca, se verían afectados profundamente por una queja o comentario en algún periódico local, y eso podría ocurrir incluso sin el menor fundamento. Durante el ejercicio 1985/86 fueron elaborados y propuestos, al Ministerio de Agricultura y de Salud, 297 procesos relativos a rótulos de productos y subproductos y se registraron, en el INPI, 5 marcas.⁶⁵ En el ejercicio 1988/89 la CCGL actualizó sus marcas, patentes y registros y las de la Laticínios Satélite S/A, ante el INPI y el Ministerio de Agricultura.⁶⁶

Para empezar a ocupar el mercado, la CCGL valoró marcas ya existentes en las cooperativas de leche que dieron el apoyo inicial.⁶⁷ La CCGL utilizaba inicialmente la marca "MI-MI" de la COOLAN (Cooperativa Regional Agro-Pecuária Languirú Ltda.), su afiliada, conocida ante el sector de ventas al por menor, y la marca "SANTA CLARA", de la COSUEL (Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda.), para la distribución en los supermercados. Creó, ya en 1977, las marcas "SUPER I", "SUPER II" y "ELEGÊ".⁶⁸ En la divulgación de la marca ELEGÊ gastó, en 1977, US\$ 10.544 en la promoción. Ella desarrolló y lanzó, en octubre de 1979, la marca BETIEL.⁶⁹ En la región de Paso Fundo las ventas no aumentaron, en 1979, por causa de la imagen negativa de la empresa LAPASA que fue adquirida por la CCGL. Para desarrollar una nueva estrategia de ventas, la marca ELEGÊ de la CCGL fue utilizada para sustituir las marcas de la LAPASA.⁷⁰ En el ejercicio 1982/83, la CCGL lanzó las marcas: Leite Longa Vida Elegê, Integral y Semi-desnatado, "con éxito total ante el público consumidor"⁷¹ En el ejercicio 1985/86 pasó a vender leche en botella de plástico y siguió vendiendo jugos naturales de la marca "OI".⁷²

⁶⁴ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82.** Porto Alegre, CCGL, 1984, p.4

⁶⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86.** Porto Alegre, CCGL, 1986, p.9

⁶⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1988/89.** Porto Alegre, CCGL, 1989, p.4

⁶⁷ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977.** Porto Alegre, CCGL, 1978, p.15

⁶⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977.** Porto Alegre, CCGL, 1978, p.15 y 16

⁶⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979.** Porto Alegre, CCGL, 1980, p.31

⁷⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979.** Porto Alegre, CCGL, 1980, p.31 y 32

⁷¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82.** Porto Alegre, CCGL, 1982, p.4

⁷² CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86.** Porto Alegre, CCGL, 1986, p.11

La CCGL buscó invertir, en 1978, con pérdidas iniciales en la apertura, en las ventas durante el período de vacaciones, de diciembre a marzo, en las playas del litoral, en el Atlántico, desde Quintão hasta Torres, que distan entre 100 y 200 km. de Porto Alegre.⁷³ En 1990, promocionó el helado "OI" contratando una empresa especializada para la promoción, la venta y un estudio de mercado sobre la aceptación del producto. Realizó también un Concurso Cultural, premiando los mejores slogans sobre los productos de la CCGL. "Se distribuyeron urnas en los supermercados y al final de la temporada los ganadores fueron premiados con bicicletas, skates y tablas".⁷⁴ "Se organizó también, a través de las radios AM y FM de Tramandaí, un sistema de visitas a las amas de casa, premiando con ranchos, planchas y discos de "Frisbee a las residencias que poseían productos de la CCGL".⁷⁵ En el ejercicio 1991/92, "construyó la filial CCGL de Nova Tramandaí, ubicada estratégicamente, sirviendo como centro de distribución y de atención para la leche en el Litoral Norte del Estado y parte del de Santa Catarina. En el ejercicio se ha dado continuidad a la divulgación promocional del helado "OI". Se abrieron 15 puntos fijos de venta de helados, se pusieron a disposición durante el verano 16 "out-doors" a lo largo de las principales carreteras de acceso al litoral, junto con la propaganda en la radio y la realización del concurso. Gracias a este trabajo se obtuvo como resultado la venta de 70.000 litros de helados, atendiendo a todas la playas *gaúchas*".⁷⁶

⁷³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, CCGL, 1979, p.27

⁷⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.72, p.4, mar. 1990

⁷⁵ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p. 3, jul. 1990

⁷⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1991/92**. Porto Alegre, CCGL, 1992. 18p.; -p.8

c. Promoción del consumo de la leche entre los niños en las escuelas.

Para mejorar el nivel alimentario en los niños en edad escolar y crear en ellos el hábito del consumo de la leche, la CCGL firmó un convenio con el Gobierno y autoridades de la enseñanza y, en 1984, alcanzó, con el Programa de Nutrición Escolar, 216 escuelas u 84.310 alumnos en el Gran Porto Alegre. Distribuyó, los martes y los jueves, 15.120 litros de leche pasteurizada en bolsitas. En 1985, amplió su colaboración a las ciudades de Rio Grande e Ijuí. "El Plan Piloto se concretó a través de un convenio entre la CCGL, COBAL (Companhia Brasileira de Abastecimento e Alimentação) y FASE (Fundação de Assistência ao Estudante), del MEC (Ministério de Educação e Cultura), cuya supervisión fue efectuada por la SEC (Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Sul), a través del Programa de Nutrición Escolar".⁷⁷

El Programa Gubernamental de Leche distribuyó, en 1988, 1.071.892.413 tickets de leche en Brasil y 87.357.000 en Rio Grande do Sul. Esta distribución representó 23,08% de la venta de leche pasteurizada en el Estado.⁷⁸ Fue el subsidio del Programa Nacional de la Leche del Gobierno (distribución de tickets de leche a la población de bajos ingresos) que, según opinión de la CCGL, permitió mantener estable el consumo de la leche en 1989 y comienzos de 1990.⁷⁹ El test piloto de 1984 tuvo éxito por diversas razones: 1) entusiasmo y esfuerzo de los profesores de la SEC, responsables por el Programa Estatal de Nutrición Escolar, de los nutricionistas de la SEC y de las escuelas; 2) organización y puntualidad de la CCGL en la entrega del producto; 3) aceptación plena de la leche por los alumnos de las escuelas; 4) conciliación de intereses (en la ampliación del mercado de la leche) entre el beneficio de la CCGL como empresa, el pequeño productor rural desprotegido, el consumidor de pocos recursos de la ciudad que necesita mejorar su nivel nutricional y el gobierno preocupado por viabilizar un programa social con el menor costo posible; 5) educación y divulgación permanente entre los niños en edad escolar sobre la importancia de la leche, con la realización, en 1984/85, por parte de la CCGL, de 238 charlas en 57 escuelas y la participación de 16.606 alumnos. "Ese trabajo fue desarrollado por técnicos con la ayuda de audiovisuales que versaban sobre temas tales como: el valor nutricional de la leche; la importancia de la leche como alimento y funciones en el organismo; el origen, formación y flujo de la leche desde el predio rural hasta la industria; análisis y control de calidad, procesos industriales; pasteurización y distribución de la leche".⁸⁰

⁷⁷ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.1, n.2, p.1, mayo de 1984

⁷⁸ **CCGL. Relatório Anual da Diretoria 1988/89**. Porto Alegre, CCGL, 1989, p.13

⁷⁹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.74, p.1, mayo 1990

⁸⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.14, p.3, 11 al 17 mayo 1985

d. Política interna y externa.

La CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.), para mejorar la comercialización, buscó definir algunas políticas internas y externas, tales como: invertir en recursos humanos; transferir directamente a los productores la parte del ingreso que absorbe el intermediario financiero en desmedro de los productores rurales y unir esfuerzos para influir ante el Gobierno.

En el segundo año de funcionamiento, estructuró su equipo de ventas, contratando un grupo de técnicos, en mayo de 1979. Hubo ofrecimiento de recursos por parte de algunos Bancos para una completa estructuración del sector de comercialización a mediano plazo y se desarrollaron nuevas marcas y estrategias de marketing.⁸¹ La CCGL buscó crear concientemente el equilibrio financiero que viabilizase, a mediano plazo, un mayor retorno para las cooperativas afiliadas.⁸² En efecto, todo el valor agregado, una vez pagado el precio de la leche, la CCGL lo utilizaría para pagar los intereses a los bancos, el arriendo a los dueños de los bienes de uso (o activo permanente) o lo destinaría a una mayor remuneración al productor. Evitando el pago de intereses a terceros con la cobertura del activo por el patrimonio neto (generando, incluso, ingreso financiero neto) y evitando el pago de arriendo o "leasing" por medio de la formación de los bienes de capital adecuados con recursos propios, todo el valor agregado generado quedaría a la disposición, no de los dueños del capital de terceros, sino de los asociados de la CCGL, para aumentar el capital propio o el precio de la leche a los mismos.

La CCGL redujo, por ejemplo, en un 50% su producción de quesos durante el ejercicio 1983/84, con el objetivo de financiar con recursos propios y por su cuenta y riesgo un stock existencia regulador que permitiese vender los quesos dentro de criterios racionales, ajustados "a las necesidades y a la capacidad de absorción del mercado".⁸³

La agroindustria no está aislada dentro de la economía, sino que depende del contexto general y, principalmente, de la política gubernamental y su inestabilidad. La CCGL decidió, por este motivo, definir una política externa, realizando, por ejemplo, un estudio permanente de los costos de producción, para, sobre la base del mismo, argumentar ante el Gobierno la solicitud de precios más elevados que compensen a los productores (porque el Gobierno se siente con el derecho y el deber de controlar directamente los precios de la leche pasteurizada). La CCGL, principalmente a partir de 1981 buscó influir directa sobre la política de la leche porque "hoy la CCGL tiene una conciencia de su peso en el mercado y coparticipa de los movimientos decisionales para mantener el equilibrio necesario y gozar de los resultados positivos que a ella le corresponden (Relatório Anual da Diretoria 1981/82, 1982, p.3)".

⁸¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979.** Porto Alegre, CCGL, 1980, p.31

⁸² CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82.** Porto Alegre, CCGL, 1982, p.3

⁸³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84.** Porto Alegre, CCGL, 1984, p.9

e. Control de la oferta. a través del procesamiento agroindustrial.

Como solución estructural para una verdadera política de ventas surge la integración vertical de la producción, en especial, la incorporación de la etapa agroindustrial y la consecuente posibilidad de diversificación de productos. La CCGL, en 1993, destinó a leche fluída el 42% y a la industrialización el 58%, totalizando 73 productos diferentes. Los vende dentro y fuera del Estado, principalmente en Amazonas, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo y Curitiba.⁸⁴ "La diversificación de productos trajo, (...) una mayor tranquilidad al sector comercial a nivel de mercado, porque estuvo en condiciones de orientar la fabricación de los productos más rentables".⁸⁵

"Gracias a la diversificación que la industria permite, especialmente la fábrica de leche en polvo, nos fue posible determinar la producción de aquello que el mercado podría exigir, evitando inundarlo con una oferta excesiva en un determinado momento. Así, hemos disminuído la producción de quesos, que todas las industrias pueden fabricar, optando por la fabricación de leche en polvo, más rentable, factible de almacenar por más tiempo y, como se ha confirmado, adecuada a las necesidades crecientes del país".⁸⁶

"En los últimos 17 años el Estado creció un 5,11% en la remisión de leche, y la recibida por la Central aumentó en un 35,5%... Hoy el productor de la CCGL posee la mejor estructura industrial de leche de Brasil y de América Latina, con un patrimonio totalmente pagado y produciendo más de 80 rubros".⁸⁷

Para ampliar la capacidad de competencia y conseguir un precio final mejor en las ventas globales, es importante la producción permanente para mercados nuevos y específicos. La CCGL buscó diversificar no solamente productos para el consumo de las familias, sino también para alimentación animal, lo que permitió aprovechar el suero de la leche y otros subproductos muchas veces desaprovechados (CUADRO 9).

⁸⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.10, n.115, p.1, nov. 1993

⁸⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82**. Porto Alegre, CCGL, 1982, p.4

⁸⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.6

⁸⁷ **O Interior**, Porto Alegre, v.19, n.827, p.3, ago. 93, caderno AGRIBUSINESS, Forum de Debates 'O Interior')

La CCGL lanzó, por ejemplo, en el ejercicio 1984/85, una marca de leche en polvo (LEITE EM PÓ FRACIONADO-ELEGÊ) en embalaje de 500g con buena aceptación del público consumidor.⁸⁸ Fueron lanzados con exclusividad, a nivel solamente de cooperativas asociadas, los helados en seis sabores que tuvieron una aceptación excelente, sirviendo como un buen test para el lanzamiento del producto en tiempo de verano.⁸⁹ En el ejercicio 1981/82, la CCGL lanzó en el mercado, como productos nuevos: jugos naturales de frutas, leche larga conservación con sabores y otros".⁹⁰

En el mercado de raciones, un suero de leche en polvo (el LEITE SUBSTITUTIVO TERNELEITE) "se está afirmando en los productores de leche, de engorde de terneros machos y con éxito en la alimentación de leche a los lechones, en una formulación apropiada (Relatório Anual da Diretoria 1981/82, 1982, p.4)". La CCGL investigó y desarrolló, en el ejercicio 1985/86, la formulación del DESMAMABEM (sustituto de la leche para la cría de la vaca después de los tres meses de edad) con el objetivo de diversificar la línea de raciones y el MINERSAL-suplemento mineral, para la corrección de las carencias minerales de los animales, causadas por las deficiencias minerales del suelo y de los pastos cultivados en el Estado. Se elaboró un plan de comercialización de las raciones sustitutivas de la CCGL, que tuvo consecuencias inmediatas en la comercialización del TERNELEITE.⁹¹ En 1984 lanzó con éxito el DOG-LEITE, un producto especial para los perros.⁹² "La concentración del suero de queso y su posterior transformación en polvo traen un conjunto de ventajas a nuestra empresa, porque se trata de un producto que antes era desaprovechado (Relatório Anual da Diretoria 1981/82, 1982, p.4)".

f. Control de calidad y estandarización de los productos.

Para una buena comercialización, es fundamental garantizar la buena calidad para los productos. Una preocupación grande de la CCGL en el ejercicio 1981/82 fue perfeccionar el control de calidad, empezando por la estandarización de los productos de las diversas unidades industriales, sea de la CCGL, o de la empresa controlada. La CCGL, en el ejercicio 1981/82, por ejemplo, mejoró y registró sus tipos de queso, recibiendo varios premios en el Concurso Nacional de Quesos. El control de calidad ejercido por el área de asistencia técnica, se ha dado a nivel de propiedad y a nivel de Puestos de Enfriamiento. "A partir de la plataforma, la responsabilidad pasa exclusivamente al área industrial, la que actúa con mucho rigor en la clasificación de la materia prima, porque de ella depende la calidad del producto final a ser colocado en el mercado (Relatório Anual da Diretoria 1981/82, 1982, p.4)".

⁸⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85.** Porto Alegre, CCGL, 1985, p.8

⁸⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88.** Porto Alegre, CCGL, 1988, p.10

⁹⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82.** Porto Alegre, CCGL, 1982, p.3

⁹¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86.** Porto Alegre, CCGL, 1986, p.9

⁹² **Informativo CCGL,** Porto Alegre, v.3, n.23, p3, 8 al 14 feb. 1986

"La calidad de los productos fue siempre una gran preocupación de los directivos que estuvieron al frente de la CCGL. Pero fue en 1981 que incentivamos el control de calidad. La estandarización de los productos de las diversas unidades industriales fue una de las más importantes medidas del año. Los trabajos empezaron a nivel de propiedad, extendiéndose hasta los puestos de recepción y enfriamiento. Cada unidad cuenta con un laboratorio de apoyo, supervisado por profesionales capacitados (Informativo CCGL, 8 al 14 feb. 1986, p.3)".

5. EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO Y DE LAS INVERSIONES DE LA CCGL.

5.1. Evolución general del patrimonio neto.

Uno de los grandes indicadores del potencial de una unidad productiva está representado por su patrimonio neto (o sea, su capital propio). La mayor o menor posibilidad de generar empleo y de apoyar la micro-empresa de los productores de leche está directamente relacionada con la acumulación de capital. Para identificar las posibilidades de apoyo de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) a sus asociados, es importante verificar la evolución de su patrimonio y de sus bienes de uso.

La evolución del patrimonio neto de la CCGL (corregido según el valor promedio del dólar en el último mes de cada ejercicio) presenta un salto en el ejercicio 1981/82 y otro en 1988/89 (CUADRO 21): El valor que estaba en US\$ 826 mil en 1977 pasó a US\$ 3.159 mil en 1980 y a US\$ 9.314 mil en 1981/82 (o sea, 11 veces el valor inicial). En 1988/89 se dio el segundo salto, pasando de US\$ 21.451 mil en 1987/88 a US\$ 45.714 mil en 1988/89 (o sea, 55 veces el valor inicial y 5 veces el valor de 1981/82), terminando el ejercicio 1992 con un patrimonio neto de US\$ 60 millones o sea 73 veces el valor del patrimonio de 1977. A pesar de las desinmobilizaciones de los bienes de uso hechas y de las pérdidas operativas, su patrimonio aumentó sostenidamente todos los años. En el ejercicio 1988/89 más que duplicó su valor absoluto en relación a la acumulación de todos los años anteriores y, en el ejercicio 1981/82, había triplicado el valor de toda la acumulación pasada. Las cuentas del balance patrimonial siempre se han corregido monetariamente, recurriendo al índice que servía como deflactor para reajustar los salarios: la ORTN (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional).⁹³

⁹³ Este índice pasó a llamarse OTN (Obrigações do Tesouro Nacional), a partir de 1986, momento en que el Gobierno quería evitar la indexación de la economía. En 1989 la OTN desapareció y fue sustituida por el BTN (Bônus do Tesouro Nacional). La ORTN no acompañó la inflación real y llevó a una contención salarial. Ni siquiera el dólar acompañó la inflación. Para corregir la economía, el mejor deflactor es el IGP-DI (Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna), divulgado todos los meses, en la Conjuntura Econômica, publicada por la Fundação Getúlio Vargas. Como los balances son corregidos por la ORTN o BTN (hasta marzo de 1991), el valor real de las cuentas del activo no aparece con fidelidad en cada ejercicio, sino en el conjunto de los mismos. Si se expresase el valor del activo en ORTN, su evolución sería muy superior a la que se expresa en IGP-DI. Tampoco el dólar acompañó el valor de la inflación. A pesar de estos problemas, se consideró más conveniente expresar la evolución del patrimonio neto en dólares, para una más fácil comparación con otras economías. Si el patrimonio neto de la Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda., medido por el ORTNs, creció 217 veces entre 1977 y 1990/91 y, medido en dólares, creció 55 veces, su crecimiento real, medido en IGP-DI, no pasó de 21 veces (pero este valor es inferior a la realidad, a causa de una corrección inadecuada, a corto plazo, del activo, a través de la ORTN y BTN. El activo crece mucho más que la realidad en momentos de entrada del activo nuevo o venta del mismo). La conclusión es que el patrimonio se multiplicó más de 20 veces en su valor en los primeros 14 años de existencia de la CCGL.

Los datos del capital propio (que constan en la Contabilidad) demuestran que, en el caso brasileño, un buen indicador para la situación y evolución de la cooperativa no es el aporte de capital sino el patrimonio neto, que incluye las cuotas y todas las otras formas de capital propio, contabilizadas en los diversos tipos de reservas. El capital social de la CCGL, aún cuando haya crecido permanentemente y recibido contribuciones elevadas en ciertos años, llegó a representar al final del ejercicio 1988/89 solamente US\$ 125.000. Esto equivale a 2,8% del capital propio que se tenía en 1981/82 y solamente a un 0,27% de los US\$ 45.714.000 de patrimonio neto, existente en el ejercicio 1988/89. El capital social alcanzó US\$ 725.000 en 1977 (o sea, un 88% del patrimonio neto); US\$ 1.446.000 en 1978; US\$ 1.579.000 en 1979; US\$ 978.000 en 1980; US\$ 4.401.000 en 1981/82. Como la CCGL no corregía el capital social monetariamente, los mismos Cr\$ 638 millones valían US\$ 4.401.000 en 1981/82 y solamente US\$ 1.590.000 en 1982/83. (Aún cuando hubiera aumentado el valor nominal del capital, de Cr\$ 2.906 millones en el ejercicio 1983/84, para Cr\$ 3.474 millones en 1984/85 y Cr\$ 5.163 millones en el ejercicio 1985/86, el valor real del capital bajó de US\$ 2.301 mil, en 1983/84, a US\$ 835 mil en 1984/85 y alcanzó solamente a US\$ 370 mil en 1985/86). En el ejercicio 1989/90 el capital social se situaba en US\$ 33 mil que, frente al patrimonio neto de US\$ 52.961 mil, representaba solamente un 0,06%, constituyendo un 99,94% las demás cuentas del patrimonio. El capital social tuvo un incremento significativo en el ejercicio 1990/91, llegando a Cr\$ 350.560.454,61 (US\$ 1.513 mil) que, frente al patrimonio neto de Cr\$ 9.698.079.119,74, representaba un 3,6% del valor.

La legislación cooperativa prohibía la corrección monetaria del capital. (Esto significaría, por ejemplo, que los US\$ 1.000,00 de cuotas de un asociado el día primero de enero de 1993, tienen, sin la corrección, un valor de solamente US\$ 38,15 el día 31 de diciembre de 1993, porque el valor del dólar pasó en esos 12 meses de CR\$ 12,24 a CR\$ 320,90). Las cooperativas de trigo y soja de Rio Grande do Sul (incluyendo las asociadas de la CCGL), después de muchas luchas, aprobaron, en 1982, por unanimidad la corrección monetaria de las cuotas, en oposición a la ley y al parecer del organismo fiscalizador cooperativo del Gobierno.

La CCGL creó las cuentas: "Reserva Especial de Capital" y "Fondo para Aumento de Capital" que, en el futuro, podrían ser utilizadas para la corrección monetaria del capital. El valor de la Reserva Especial del Capital alcanzaba, en el ejercicio 1988/89, a US\$ 8.627 mil (esa misma reserva no acompañó adecuadamente la corrección monetaria y bajó, por ejemplo, de US\$ 6.558 mil en 1986/87 a US\$ 5.076 mil en 1987/88, pasando del valor nominal de Cz\$ 137 millones en 1986/87 a Cz\$ 546 millones en 1987/88, cuando la inflación entre marzo de 1987 y marzo de 1988 fue de 581% y la simple corrección monetaria exigía pasar el valor de la reserva de Cr\$ 137 millones a Cr\$ 796 millones). Las cuotas de capital propio, más la Reserva Especial de Capital alcanzaban, al final del ejercicio 1988/89, solamente un 19% del valor del patrimonio neto. Los restantes 81% eran fondos indivisibles, nunca atribuibles a alguna cooperativa en particular y que, según la ley cooperativa, deberían ser transferidos al BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A), en el caso de quiebra de la CCGL. En el ejercicio 1989/90, la Reserva Especial de Capital alcanzaba Cr\$ 279.058.790,53 o US\$ 7.379.195 y se hace referencia a una nueva cuenta: el "Fondo Para Aumento de Capital" con el valor de Cr\$ 364.148.880,66 o US\$ 9.629.241, en un total de US\$ 17.008.435 (32% del patrimonio neto). En el ejercicio 1990/91, junto con las dos cuentas anteriores, la CCGL creó la "Provisión para Corrección Monetaria". Estas tres cuentas, con un valor de Cr\$ 5.252.530.000,00 o US\$ 22.670.508, acrecentaron el capital propio nominal, con un valor de US\$ 1.513.056, completando US\$ 24.183.564 o sea un 58% del patrimonio neto.

5.2. Aspectos especiales de la evolución del patrimonio neto.

En la evolución del patrimonio de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) cabe resaltar algunos de los siguientes aspectos de la experiencia:

- a Al comienzo se aprovechó al máximo la compra de máquinas no utilizadas en otras empresas.
- b Fueron incorporadas, en los primeros años, empresas de la competencia con miras a utilizar sus bienes de uso, contar con sus proveedores y con toda su estructura agroindustrial, evitando así un largo período de implantación de la estructura.
- c Todos los bienes de uso y toda la estructura inicial fue financiada utilizando la capacidad de crédito ante los Bancos de las cooperativas de trigo y soja, cuyas actividades e inversiones en el sector de la lechería eran sumamente reducidas frente al gran volumen de operaciones en el área de granos.
- d Se hicieron en la Central sólo las inversiones indispensables y se transfirieron a las cooperativas afiliadas gran parte de las inversiones necesarias (tales como las plataformas de recepción y enfriamiento de leche) y las estructuras de servicio a los asociados (asistencia técnica; asistencia educacional; asistencia de crédito; ...).

- e Los activos fijos de la CCGL fueron instalados recurriendo a la suscripción de cuotas por parte de las cooperativas afiliadas y préstamos bancarios para cubrir esa suscripción. La integración del capital fue realizada por medio de la capitalización de los excedentes inflacionarios y operativos, provenientes de la misma producción de leche, hasta el pago completo del préstamo.
- f Ha sido aprovechado al máximo el crédito con intereses reales negativos o poco elevados, para (- a través de "excedentes inflacionarios", en forma de Reservas, altos índices de depreciación, capitalización de los excedentes y máxima racionalización de las inversiones -) capitalizar y autofinanciar todo el activo. Todo esto se logró manteniendo no sólo el precio de mercado de la leche, sino superándolo permanentemente, con el pago de parte del costo de transporte ("segundo recorrido"); de la "leche industrial" como "leche de consumo"; de incentivos económicos, pagando "cuotas-premio" a los productores que equilibraban el volumen de la leche producida durante todo el año, disminuyendo la estacionalidad de la producción.
- g Hubo un esfuerzo permanente para utilizar la tecnología más moderna y adecuada, no sólo a nivel de producción, sino también en la fase agroindustrial láctea.
- h Se agilizaron al máximo las inversiones en las áreas no cooperativizadas, recorriendo a una empresa de capital (Laticínios Satélite S/A), con control accionario total de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.). De los 436.133.169 litros recogidos por el Sistema CCGL en el ejercicio 1991/92, la Laticínios Satélite S/A fue responsable por 136.718.141 litros, o sea, un 31%.⁹⁴
- i Se efectuaron siempre estudios serios de factibilidad de las inversiones (de las unidades industriales, de los puestos de recepción y enfriamiento, del transporte de camiones isotérmicos), a través de la elaboración de "proyectos".
- j Existió una permanente atención y preocupación ecológica en todas las inversiones en bienes de uso (en las unidades industriales, en los puestos de recepción y enfriamiento ...).

5.3. Evolución de los bienes de uso.

Los bienes de uso no evolucionaron en la misma forma que el patrimonio (CUADRO 21) y se mantuvieron en un nivel superior al mismo hasta el final del ejercicio 1982/83. A partir de ese ejercicio, la CCGL consolidó su situación patrimonial, de forma tal de mantener el patrimonio neto por sobre el valor de los bienes de uso y no tener que recurrir a capital de terceros, ni siquiera para la gran expansión de las inversiones en el ejercicio 1988/89. El valor de los bienes de uso creció en todos los ejercicios, a partir de US\$ 1.475 mil en 1977, hasta alcanzar US\$ 15.387 mil y US\$ 11.634 mil, respectivamente, en los ejercicios 1981/82 y 1982/83, después de la incorporación de la Laticínios Meyer Ltda. y la construcción de la Unidad IV en Languiru. Dicho valor disminuyó durante tres ejercicios y fue superado solamente en 1987/88 (cuando alcanzó US\$ 14.304 mil), antes de la gran expansión de 1988/89 y los años siguientes. El gran valor del activo en los ejercicios 1981/82 y 1988/89 se debe, parcialmente, al hecho de que en aquellos años, hubo inversiones nuevas importantes, registradas por su valor real de compra. El reajuste de las inversiones en años posteriores fue inferior a la inflación, por haber sido utilizada en la contabilidad, como deflactor o indexador, la ORTN.

⁹⁴ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1991/92**. Porto Alegre, CCGL, 1992, p.2

Los bienes de uso disminuyeron su valor en el ejercicio 1983/84 hasta 1987/88, no solamente por problemas de corrección monetaria insuficiente, sino también a causa de la desinmovilización, en función de una mayor sanidad financiera y, eventualmente, altos índices de depreciación (que contablemente se transforman en costos y su correspondiente disminución de los bienes de uso, costos que, en realidad, son reservas de capital que aparecerán como ingresos extraordinarios en algún momento futuro, principalmente con la reposición de los bienes de uso).

CUADRO 21 - BIENES DE USO Y PATRIMONIO NETO DE LA CCGL, RGS, BRASIL, 1977 - 1989.

Ejercicios (años)	PATRIMONIO NETO O CAPITAL			ACTIVO FIJO		Evolución
	Cr\$;Cz\$;NCz\$ Cr\$ (1.000)	US\$ (1.000)	Evolución	Cr\$;Cz\$;NCz\$ (1.000)	US\$ (1.000)	
1977	13 075	826	1	23 345	1 475	1
1978	40 723	1 982	2	58 094	2 827	2
1979	105 265	2 659	3	147 639	3 729	3
1980	202 322	3 159	4	623 371	9 734	7
1981/82	1 350 788	9 314	11	2 231 583	15 387	10
1982/83	3 928 369	9 785	12	4 670 587	11 634	8
1983/84	15 030 000	11	14	12 058 000	9 546	7
		899				
1984/85	50 672 000	12	15	36 763 000	8 833	6
		175				
1985/86	192 850	13	17	112 877	8 160	6
		930				
1986/87	411 787	19	24	254 524	12 161	8
		674				
1987/88	2 307 735	21	26	1 538 818	14 304	10
		451				
1988/89	45 714	45	55	27 415	27 415	19
		714				
1989/90	2 002 827	52	64	1 133 806	29 981	20
		961				
1990/91	9 698 079	41	55	5 761 311	24 866	17
		858				
1991/92	108 711 842 674	60	73	68 792 610	38 155	26
		296				
1992	223 850	60	73	457 977 475	40 854	27
		145				

Fuente: Balances de la CCGL y revista **Conjuntura Econômica** de la Fundación Getúlio Vargas. El cierre del balance se ha hecho al 31/12, en los años 1977 a 1980. El cierre del balance pasó al 31/3 en los demás años, hasta 1991/92. En el Ejercicio 1981 los datos hacen referencia a los meses de enero de 1981 al 31 marzo de 1982. En el ejercicio de 1992 los datos van de abril de 1992 a diciembre de 1992. Para el cálculo del valor constante, se ha considerado el dólar USA promedio del último mes del ejercicio financiero. En el ejercicio 1983/84, se retiraron de la CCGL 5 cooperativas de matrícula nº 011/76; 027/80; 028/80; 029/80; 033/81. El gran crecimiento del activo y del patrimonio, valorado en dólares, en los ejercicios 1981/82 y 1988/89 se debe, parcialmente, a que la corrección monetaria del activo en base a un deflactor (ORTN o sustitutos) oficial se valoriza menos que el índice inflacionario real. Esto hizo que las grandes inversiones nuevas, valoradas en términos reales, en los dos ejercicios citados, se hayan aproximado más al valor del activo y del patrimonio al valor real.

El sistema CCGL contaba, en 1990, con 10 unidades industriales para la producción de los subproductos de la leche y con 30 puestos de recepción y enfriamiento distribuidos en todo el Estado do Rio Grande do Sul.⁹⁵ Entre otros activos, cabe destacar el crecimiento de las inversiones en camiones frigoríficos para la recolección de la leche a granel. En septiembre de 1993, la CCGL contaba con 149 camiones cisterna isotérmicos, traspasados a las cooperativas afiliadas en forma de comodato gratuito, que recogían el 75% de toda la producción de leche del sistema CCGL. Esto redujo mucho el costo de transporte y la central logró las siguientes ventajas: una mejor selección del horario para el ordeño; desvinculación en relación a la recolección de leche por parte del transportador; mejor utilización de la mano de obra en los servicios de la actividad láctea; significativa mejoría de la calidad de la leche recibida, gracias a una manipulación adecuada y al enfriamiento inmediato después del ordeño; eliminación de la leche ácida con mejoría significativa de la remuneración del productor; reducción en los costos de transporte, porque la recolección a granel representa desde un 4% hasta un 7% del costo de producción de la leche y la recolección tradicional alcanza desde un 13% hasta un 17%; eliminación de los tarros en la recolección, mejorando la higiene, disminuyendo el costo y el tiempo de conservación de la leche.⁹⁶

5.4. Evolución del pasivo corriente y fijo, de los préstamos bancarios y del gasto financiero.

La CCGL consiguió capitalizarse, después de optar por la autocalificación, pero la evolución financiera demuestra que esta tarea no fue fácil. Como indicadores de la situación financiera, puede ser utilizado el pasivo corriente y fijo (o deudas a corto y a largo plazo). Otros indicadores pueden ser los préstamos bancarios a largo plazo; el gasto y/o ingreso financiero como un todo y la relación del pasivo corriente y fijo con el patrimonio neto. El pasivo corriente y fijo, o sea, el total de deudas (a corto y largo plazo) de la CCGL creció aceleradamente entre 1977 y 1981/82; seguidamente disminuyó en forma sostenida hasta el ejercicio 1985/86 y se mantuvo al final en relativo equilibrio en todos los ejercicios, muy por abajo del valor del patrimonio neto (CUADRO 22B).⁹⁷

⁹⁵ **Via Láctea - Revista de la Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda. - CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.9, 1990.

⁹⁶ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.10, n.113, p.3, set.1993

⁹⁷ La evolución de las deudas (del pasivo corriente y no corriente) fue lo siguiente (en US\$ millones): 2 en 1977; 4 en 1978; 5 en 1979; 12 en 1980; 39 en 1981/82; 17 en 1982/83; 8 en 1983/84; 4 en 1984/85; 4 en 1985/86; 5 en 1986/87; 7 en 1987/88; 7 en 1988/89; 11 en 1989/90; 7 en el ejercicio 1990/91; 12 en 1991/92 y 10 en 1992.

La CCGL poseía un patrimonio neto que, en el ejercicio 1981/82 y 1982/83, no cubría más que el 8% del valor de las deudas. En el ejercicio 1981/82 la Central elevó al máximo la dependencia, en comparación a todos los demás ejercicios. El motivo fue la construcción de la Unidad IV en Languiru, la adquisición del control accionario de la Laticínios Mayer S.A y la relativa facilidad para obtener préstamos por parte de las cooperativas asociadas y de las conexas. A partir del ejercicio 1983/84, la CCGL disminuyó sus bienes de uso durante tres ejercicios y, al mismo tiempo su patrimonio neto empezó a crecer en relación al capital de terceros, llegando a alcanzar, en el ejercicio 1983/84, un 25% del valor de las deudas y, en el ejercicio 1984/85 a un 66% de ese valor (CUADRO 22A).

CUADRO N.22A - PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO, INGRESO FINANCIERO NETO Y PASIVO CORRIENTE FIJO DE LA CCGL, RGS, BRASIL, 1977-1992. VALORES CORRIENTES (En Cr\$; Cz\$; NCz\$ x mil)

Ejercicio (años)	Préstamos bancarios a largo plazo	Ingreso financiero neto (ing. - gastos)	Pasivo corriente (corto plazo)	Pasivo fijo (largo plazo)	Cr\$/US\$ promedio (último mes del ej. fin.)
1977	14 270	(118)	19 881	15 806	15,83
1978	38 346	(3 226)	50 093	40 928	20,55
1979	75 429	(17 282)	121 228	75 429	39,59
1980	409 226	(86 342)	380 188	411 254	64,04
1981/82	1 127 880	(603 921)	3 466 330	2 147 486	145,03
1982/83	988 089	(1 496 765)	4 936 101	1 692 208	401,45
1983/84	2 405 509	(989 569)	8 049 000	2 551 000	1 263,13
1984/85	3 260 802	1 305 867	13 589 000	3 674 000	4 162,13
1985/86	296	26 215	41 923	6 739	13,84
1986/87	1 019	26 874	93 310	1 121	20,93
1987/88	(-)	42 694	736 492	20 027	107,58
1988/89	(-)	118	6 926	5	6,39
1989/90	(-)	324 874	403 535	180	37,82
1990/91	(-)	1 244 482	1 707 633	-	231,69
1991/92	(-)	13 167 380	20 374 596	496 010	1 802,97
1992	(-)	53 230 422	109 378 036	555 908	11 213,12

CUADRO 22B - PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO, INGRESO FINANCIERO NETO, PASIVO CORRIENTE Y FIJO Y RELACION PATRIMONIO NETO/PASIVO TOTAL DE LA CCGL, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL, 1977-1992. VALORES CONSTANTES
(En US\$xl.000 promedio del último mes del ejercicio)

Ejercicios (años)	Préstamos bancarios a L.P.	Ingreso financiero neto	PASIVO			Patrimonio neto (PN)	PN/TP
			Corriente (a C.P.)	Fijo	Total (TP)		
1977	902	(7)	1 256	999	2 255	826	0,37
1978	1 866	(157)	2 439	1 992	4 431	1 982	0,45
1979	1 905	(437)	3 062	1 905	4 967	2 659	0,54
1980	6 390	(1 348)	5 937	6 422	12 359	3 159	0,26
1981/82	7 777	(4 164)	23 901	14 807	38 708	9 314	0,24
1982/83	2 461	(3 728)	12 296	4 215	16 511	9 785	0,59
1983/84	1 904	(783)	6 372	2 020	8 392	11 899	1,42
1984/85	783	314	3 265	883	4 148	12 175	2,94
1985/86	21	1 894	3 030	490	3 520	13 930	3,96
1986/87	49	1 284	4 458	53	4 511	19 674	4,36
1987/88	(-)	397	6 850	186	7 036	21 451	3,05
1988/89	(-)	118	6 926	5	6 931	45 714	6,60
1989/90	(-)	8 591	10 671	5	10 676	52 961	4,96
1990/91	(-)	5 371	7 370	-	7 370	41 858	5,68
1991/92	(-)	7 303	11 301	275	11 576	60 296	5,21
1992	(-)	9 636	9 757	50	9 807	60 145	6,13

Fuentes: 1) Balances anuales de la CCGL; 2) **CONJUNTURA ECONÓMICA**, Rio de Janeiro, años 1977 a diciembre de 1992, como fuente para el valor promedio del dólar norteamericano en el último mes del ejercicio financiero.

El cierre del balance se hizo al 31/12, en los años 1977 a 1980 y al 31/3 en los demás años, hasta 1992. En 1992, se volvió a establecer el final del ejercicio al 31/12. En el ejercicio 1981 los datos hacen referencia a los meses de enero 1981 a 31 de marzo de 1982. En el ejercicio 1992, se considera el período de abril a diciembre de 1992. Hubo un egreso financiero neto en los ejercicios 1977 hasta 1983/84 y un ingreso financiero neto en los restantes ejercicios (o sea, después del ejercicio 1983/84 los egresos financieros por intereses fueron inferiores a los ingresos por dicho rubro).

En el ejercicio 1985/86 comenzó la consolidación financiera, que se inició con un patrimonio neto que era superior a las deudas en un 39%, hasta el punto de que, en 1992, se llegó a tener más de 6 (o mejor: 6,13) unidades de capital propio por cada unidad de capital de terceros, a pesar de las grandes inversiones, que hicieron crecer vertiginosamente los bienes de uso que pasaron de US\$ 8 millones en 1985/86 a US\$ 41 millones en 1992.

Los préstamos bancarios a largo plazo de la CCGL (CUADRO 22B) aumentaron todos los años, a partir del ejercicio 1977, alcanzando las cifras máximas en los ejercicios 1980 y 1981/82. Bajaron significativamente en el ejercicio 1982/83, disminuyendo en todos los ejercicios hasta la desaparición total a partir del ejercicio 1987/88 (CUADRO 22B).⁹⁸

⁹⁸ Los préstamos bancarios a largo plazo tuvieron la siguiente evolución (En miles de US\$): 902 en 1977; 1.866 en 1978; 1.905 en 1979; 6.390 en 1980; 7.777 en 1981/82; 2.461 en 1982/83; 1.904 en 1983/84; 783 en 1984/85; 21 en 1985/86; 49 en 1986/87; y ningún préstamo bancario a largo plazo después de esa fecha. En el ejercicio 1990/91 no existía ningún tipo de préstamo a corto o a largo plazo con los bancos. En el ejercicio 1989/90 debía a las instituciones financieras un préstamo a corto plazo por un valor de US\$ 315.704.

El gasto financiero con los bancos (CUADRO 22B) tuvo su punto máximo en el ejercicio 1981/82 y 1982/83, en el momento que el capital propio ascendía solamente al 24% del capital de terceros (pasivo corriente y fijo). La totalidad del patrimonio neto del ejercicio 1981/82 (US\$ 2.910 mil) cubría, por lo tanto, el pago del 70% del gasto financiero (US\$ 4.164 mil) (CUADRO 22B).⁹⁹

"Llegamos al cierre de un ejercicio (1984/85), y por primera vez en la vida de la Central, el ingreso financiero es superior al gasto, representando 1,32% sobre las ventas. Es solamente una etapa más en la recuperación financiera, iniciada hace tres años, que mes a mes se viene consolidando en forma segura y creciente..." "Después de alcanzar el equilibrio financiero, manteniendo la agilidad en la rotación de los stocks y la eficiencia en las cobranzas, no será difícil cerrar el próximo ejercicio con costos financieros compatibles con la actividad".¹⁰⁰

"En el corriente ejercicio se mantuvo la orientación política financiera adoptada en los últimos cuatro años. Todas las inversiones realizadas por la CCGL fueron hechas con recursos propios...". "Las obligaciones con los proveedores, al igual que en los años anteriores, han sido mantenidas al día. Las cobranzas de clientes fueron seguidas de cerca, con el objetivo de evitar cualquier tipo de retraso".¹⁰¹

⁹⁹ La evolución del gasto financiero neto (intereses pagados menos intereses percibidos) fue la siguiente (en miles de US\$): 7 en 1977; 157 en 1978; 437 en 1979; 1.348 en 1980; 4.164 en 1981/82; 3.728 en 1982/83; 783 en 1983/84. Después de estos ejercicios el gasto financiero se mantuvo siempre menor que el ingreso financiero. En el ejercicio 1985/86 el patrimonio neto superaba el total del pasivo corriente y fijo, o deuda y se han mantenido permanentes los ingresos financieros superiores a los gastos, dentro de la siguiente evolución del ingreso financiero neto: (miles de US\$) 314 en 1984/85; 1.894 en 1985/86; 1.284 en 1986/87; 397 en 1987/88; 118 en 1988/89; 8.591 en 1989/90; 5.371 en el ejercicio 1990/91; 7.303 en 1991/92 y 9.636 en 1992. Todo pasivo o capital de terceros (US\$ 9.807 mil), en 1992, no superaba, por lo tanto, en mucho el valor del ingreso financiero (US\$ 9.636 mil).

¹⁰⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p. 10

¹⁰¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1988/89**. Porto Alegre, CCGL, 1989, p. 17

5.5. Estrategia de formación del patrimonio neto.

Una pregunta importante que surge necesariamente es ¿cómo logró capitalizarse la CCGL, a pesar de haber tratado muy mal la contribución o esfuerzo de capitalización por parte de los asociados? ¿Cómo logró pasar de un patrimonio neto de solamente un 8% del pasivo corriente y no corriente en 1980/81, a un capital más de seis veces superior a las deudas, en el ejercicio de 1992? La CCGL no contó con ninguna capitalización directa por parte de los asociados en toda su historia y pagó permanentemente un precio superior por la leche en relación a las demás empresas y, a pesar de las pérdidas operativas, se capitalizó totalmente con la producción y se libró de la dependencia del sistema financiero. Un aspecto central en toda experiencia de capitalización de la CCGL es la acumulación de capital a través de los excedentes inflacionarios (CUADRO 23). Las cooperativas afiliadas a la CCGL hubieran dado un paso totalmente irresponsable, si hubiesen seguido criterios de análisis fuera del contexto histórico del momento. Pero, en base a la experiencia pasada de inflación y corrección monetaria por debajo de los índices inflacionarios, las cooperativas concluyeron que el que efectúa más inversiones en esas condiciones, es el gran ganador. En una estructura inflacionaria, las personas que reciben un ingreso fijo, o los asalariados en general, pierden una porción de su ingreso en favor de los que invierten y de los que pueden fijar los precios.

A título de ejemplo cabe definir, aproximadamente, la donación que la sociedad, como un todo, ha hecho a los pequeños productores afiliados a la CCGL, por adelantar el valor de las cuotas, cobrando solamente un 15% de interés anual, sin corrección monetaria. Tomemos como hipótesis el pago del capital y de los intereses de un 15%, al cabo de seis años (CUADRO 23). El préstamo de Cr\$ 5.640.000 que la CCGL recibió en 1976 para financiar la integración de cuotas, alcanzaría un valor nominal de Cr\$ 99.365.000 (al cabo de seis años de corrección monetaria). El pago de intereses y corrección monetaria, después de 6 años, significarían Cr\$ 38.521.000 (o sea, los intereses anuales de 846.000 corregidos monetariamente) y el pago del capital Cr\$ 5.640.000. Este valor equivale solamente al 44% del valor final, o sea 56% de Cr\$ 99.365.000 representan, por lo tanto, excedentes inflacionarios de la cooperativa.

Otro préstamo efectuado en 1980, por un valor de Cr\$ 282.358.278 (o US\$ 5.500.521), alcanzaría, al cabo de seis años de corrección monetaria, un valor nominal de Cr\$ 30.786.000.000. Pagando el capital y los intereses anuales en un 15% (en prestaciones de Cr\$ 42.000 o Cr\$ 8.493.000, después de corregidos monetariamente) la CCGL, en el sexto año, pagando los intereses y devolviendo el capital, habría pagado el 28,5% del valor del préstamo y tendría un excedente (inflacionario) de un 71,5% del préstamo de US\$ 5,5 millones. Si utilizase en seis años los 12 años del contrato para la devolución del capital, el excedente inflacionario sería mucho mayor. Aunque el cálculo implica simplificaciones, es claro que los recursos que la CCGL obtuvo a intereses inferiores a 30% por año, sin corrección monetaria, han servido para una gran acumulación, a pesar de las pérdidas operativas. La gran deuda, lejos de significar un problema, representó un camino estratégico para fortificar y consolidar el complejo agroindustrial y ha constituido la mejor fuente de capitalización de la CCGL.

Es ilustrativo el ejercicio 1981/82 cuando, a pesar de la gran dependencia financiera, o mejor aún, a causa de la dependencia financiera, sin haber una capitalización directa de las cooperativas asociadas y contando con grandes pérdidas operativas y con un gasto financiero superior al valor total del patrimonio neto, la CCGL logró triplicar el patrimonio neto, que pasó de US\$ 3.159.000 en 1980, a US\$ 9.314.000 en 1981/82. El resultado bruto de gestión de la CCGL, en el ejercicio 1981/82, fue de Cr\$ 504.447.175,10 (US\$ 3.478.000) y los gastos operativos alcanzaron Cr\$ 883.494.961,20 (US\$ 6.092.000), elevando la pérdida de gestión a US\$ 2.614.000. Aunque la legislación obligue a efectuar la corrección monetaria de los bienes de uso (o activo permanente) y no del activo corriente y fijo, el excedente neto del ejercicio 1981/82, registrado en el balance, resultado de los excedentes inflacionarios, fue de US\$ 1.690.000 (Cr\$ 245.053.704,84).

**CUADRO 23 - PRESTAMOS A LARGO PLAZO Y EXCEDENTES INFLACIONARIOS DE LA
CCGL,
RIO GRANDE DO SUL, BRASIL 1977 A 1986.**

AÑOS	1977	1978	1979	1980	1981/82	1982/83
IGP-FG	0,089	0,124	0,191	0,382	0,802	1,568
Préstamo I: (24/12/76 a 11/12/84)						
VALOR NOMINAL (Cr\$ mil)						5640
VALOR REAL (Cr\$ mil)	5640	7859	12104	24208	50823	99365
INTERESES: 15% (Con corrección monetaria)	846					
1977	846	1179	1816	3631	7691	14905
1978		846	1303	2606	5472	10698
1979			846	1692	3552	6945
1980				846	1776	3473
1981/82					846	1654
1982/83						846
TOTAL DE LOS INTERESES REALES						38521
Pago del capital						55768
Excedente infl. (56% del capital)						99365
V. REAL CAPITAL DE PRESTAMO						

AÑOS	1980	81/82	82/83	83/84	84/85	85/86
IGP-FG	0,382	0,802	1,568	3,991	12,79	41,65
Préstamo II (millones de Cr\$): (28/3/80 a 28/3/92)						
VALOR NOMINAL						282
VALOR REAL	282	593	1159	2950	9454	30786
INTERESES: 15% (Con corrección monetaria)						
1980	42	88	172	439	1406	4579
1981/82		42	82	209	670	2181
1982/83			42	107	343	1116
1983/84				42	135	438
1984/85					42	137
1985/86						42
TOTAL DE LOS INTERESES REALES						8493 282
Pago del capital						22011
Excedente infl. (71,5% del capital)						30786
V. REAL CAPITAL DE PRESTAMO						

Fuentes: 1) CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p. 48; y 2) **Conjuntura Económica**, Rio de Janeiro, v.43, n11, p.56, nov.1989.

Préstamo I: de Cr\$ 5.640.000 contratado el 24.12.76, con vencimiento al 11.12.84, con 7% de interés y 8% de corrección monetaria.

Préstamo II: de Cr\$ 282.358.278 (o US\$ 5 500 521) contratado el 28.3.80, con vencimiento al 28.3.92, con 15% de interés sin corrección monetaria. El cálculo es una simulación, utilizando el IGP-DI (Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna) de la FG (Fundação Getúlio Vargas).

6. LA CCGL Y EL PRODUCTOR RURAL.

Brasil paga entre 22 y 26 centavos de dólar por un litro de leche. El precio es mayor que en Argentina (entre 15 y 18 centavos) y en Uruguay (entre 11 y 13 centavos de dólar). "El problema no es solamente luchar por mejores precios de la leche sino por el incremento de productividad con rebaja del costo de producción".¹⁰² La CCGL creó el FACTEC (Fondo de Asistencia Crediticia y Técnica), con el objetivo de apoyar al productor de leche. En el año 1993 el Consejo de Administración y Vigilancia decidió destinar otros US\$ 5 millones (o CR\$ 197 mil millones) al productor. "Esos recursos constituyen la mayor inversión hecha hasta hoy, tanto por la iniciativa privada, como por el mismo gobierno, en el sector lácteo gaúcho".¹⁰³ La forma de pago es con producto (leche), por el sistema llamado "trueque-trueque", para facilitar la comprensión y disminuir el riesgo del productor frente a la corrección monetaria de los activos financieros. "Dentro del sector lácteo, la CCGL, tiene uno de los mayores recursos del país aplicados en el sistema "trueque-trueque", siempre con el objetivo de fomentar la producción láctea, con productividad, calidad y competitividad. Actualmente, dentro del Sistema CCGL, los recursos asignados son aproximadamente 7 millones de dólares, o sea, el equivalente a 31.731.550 litros de leche".¹⁰⁴ La CCGL solicitó un préstamo, en 1993, de US\$ 12 millones para financiar a los productores de leche asociados. El valor "será aplicado para ampliar y calificar la producción de leche de la cooperativa. El préstamo debe ser pagado en cuatro años, con dos años de gracia. Los recursos son del BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)".¹⁰⁵

La CCGL constituye una actividad especializada y una de las alternativas de diversificación para las cooperativas de trigo y soja. Las cooperativas de primer grado, todas multi-activas, buscan otras alternativas de subsistencia para los productores, principalmente para los pequeños. A título de ejemplo, serán ofrecidos algunos datos sobre la COTRIMAIO (Cooperativa Agro-Pecuária Alto Uruguai Ltda), principal remitente de leche de CCGL, caracterizándola brevemente, describiendo su estrategia con los grandes volúmenes y su política frente a los grupos minoritarios de asociados.

a. Características generales de la Cotrimaio.

El área de acción de la Cotrimaio comprende doce municipios: Três de Maio (sede); Alegria; Boa Vista do Buricá; Horizontina; Humaitá; Independência; Sao José do Inhacorá; Tiradentes do Sul; Doutor Maurício Cardoso; Crissiumal; Sede Nova; Três Passos. Esta zona limita con Argentina en el Río Uruguay, y está cerca del Estado de Santa Catarina. En diciembre de 1993, contaba con 673 empleados y 7.444 asociados, de los cuales 6.850 producen leche para el mercado. El 95% de los asociados tienen menos de 50 ha: el 31% tiene menos de 10 ha; 39% cuenta con 11 a 20 ha; 25% con 21 a 50 ha; 4,2% posee 51 a 100 ha y 0,8% tiene más de 100 ha. Cuenta además con mil asociados sin tierras. Los productores están organizados en 95 grupos formales permanentes de comunicación y educación, a nivel de localidad, realizan asambleas y en 12 unidades (municipios) cuentan además con consejos. El Presidente es electo por tres años y puede permanecer en el cargo, como máximo, dos gestiones. Los 95 grupos indican los nombres que integrarán los órganos directivos en reuniones que se extienden por 60 días.

¹⁰² **O Interior**, Porto Alegre, v.19, n.827, p.5, ago. 93.

¹⁰³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n11, p 1, jun.93.

¹⁰⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.113, p.2, set.93.

¹⁰⁵ **Zero Hora**, Porto Alegre, 19 ene. 1994, p.33, (Caderno Campo & Lavoura).

Una investigación hecha por la Cotrimaio entre sus asociados demuestra que los dos productos principales de cada explotación son: soja y leche (38,38%); soja y maíz (19,06%); soja y trigo (14,62%); leche y maíz (5,22%); soja y cerdos (4,31%); leche y cerdos (3,26%); maíz y cerdos (0,65%); leche y trigo (0,26%); otros (14,22%). Las ventas totales de la Cotrimaio en 1992 alcanzaron US\$ 47.400.000 y en 1993 US\$ 71.223.000, o sea que aumentaron en US\$ 24 millones (50%). La recepción de soja, entre 1992 y 1993, aumentó en 38%, pasando de 102.902 t a 141.891 t; la recepción de trigo creció en 64%, pasando de 40.220 t a 65.820 t; la recepción de maíz aumentó en 38%, con 10.605 t en 1992 y 14.625 t en 1993; las ventas de cerdos pasaron de 30.285 cabezas a 31.427 (con un incremento de 4%); las de leche de 55.745.712 litros en 1992 a 56.731.625 litros en 1993 (aumento de 2%). La Cotrimaio entregó a los asociados 57.000 t de piedra caliza en 1992 y 68.117 t en 1993 (+ 20%); 10.300 t de abono en 1992 y 18.205 t en 1993 (+ 77%). El sector de reventa entregó a los asociados un valor de US\$ 13.133.000 en las tiendas y supermercados de consumo e insumos en 1992 y US\$ 19.023.737 en 1993 (+ 45%). La capacidad de almacenamiento de la Cotrimaio es de 145.000 t.

La Cotrimaio industrializa los grandes volúmenes de los productos principales e insumos a través de cooperativas centrales y sociedades no-cooperativas (cuyas propietarias-accionistas son las cooperativas). Es accionista también de la "Defer Indústria de Fertilizantes S/A" (para abonos) y accionista mayoritaria del matadero "Alto Uruguai Indústria e Comércio de Carnes Ltda"; de la "TRR-Comércio e Transporte de Combustíveis Alto Uruguai Ltda." (para combustibles) y de la "Defensa Indústria de Defensivos Agrícolas S/A" (para herbicidas y defensivos). Cuenta también con el mayor número de cuotas de CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda) y es asociada de UNICOOP (União das Cooperativas do Sul Ltda), que se dedica a la recepción, industrialización y comercialización de granos. El 65% de su patrimonio neto de US\$ 15 millones, en 31/12/1993, estaba destinado a "Participaciones en Otras Sociedades" y el valor de sus inmuebles, después del descuento de las "depreciaciones acumuladas", representa solamente el 18% del valor del patrimonio, o sea, US\$ 2,8 millones. Los ingresos financieros del último ejercicio (de aproximadamente de US\$ 15 millones) fueron superiores a los gastos financieros. La Cooperativa capitaliza el 1% de toda la producción de los asociados.

La Cotrimaio pagó US\$ 1.591.100 de impuestos sobre la producción y ha sido la empresa que más impuestos pagó en 10 de los 12 municipios de su área de acción, aunque ocupe el cuarto lugar en el total de las ventas totales de la región.

La meta que la Cotrimaio se impuso es "producir el triple con los mismos empleados y con salarios duplicados", sin deshacerse de ningún empleado, sino capacitándolo. Para la formación de recursos internos del cuadro de funcionarios, se reservaron 0,4% de todas las ventas (aproximadamente US\$ 300.000 al año). Fueron gastados US\$ 110.000 en 1993, para la capacitación de 674 empleados en 235 días y 1.876 horas. Para los empleados existe un plan completo de salud que garantiza para él y su familia atención médica, odontológica y hospitalaria gratis.

b. Acciones de apoyo al pequeño productor.

La Cotrimaio recibe 25 productos distintos de sus asociados. Comercializa e industrializa grandes volúmenes en asociación o aparcería con otras cooperativas, exceptuando un molino, ventas en tiendas y supermercados de insumos y bienes de consumo y puestos de abastecimiento de combustible y derivados. Los productos de los grupos de productores son parte de los PPP (Planos Programados de Produção), y significan entre 8% y 10% de las ventas totales de la Cotrimaio, de las cuales la soja representa el 25%, la reventa 19% y la leche 18% (o sea unos US\$ 1.000.000 por mes).

Supermercados y tiendas de venta: la Cotrimaio estableció diversos supermercados y tiendas que ofrecen a los asociados, pequeños productores en su casi totalidad, las mercancías de consumo e insumo a un precio justo. La moneda fuerte de la región es el millón de dólares provenientes de la leche que la Cooperativa entrega puntualmente cada mes y con lo cual se pagan los adelantos del sector de consumo e insumos de la Cooperativa y los servicios de los créditos. El comercio no-cooperativo, los bancos, los servicios en general se mantienen dinámicos, en gran parte, gracias a la Cotrimaio que paga, en promedio, junto con la leche, más US\$ 4 millones al mes a los productores y de forma puntual, lo que permite utilizar la leche y la soja, en un contexto inflacionario, como la principal moneda para los intercambios regionales.

Los planes programados de producción, PPP (Planos Programados de Produção) estiman claramente el mercado final, los costos de instalación y mantenimiento y la materia prima necesaria. Después permiten la inscripción de los productores, creando un sector en la Cooperativa que es capitalizado por los asociados interesados y que distribuye los excedentes entre los asociados del sector.

El molino comunitario: el molino recibe, industrializa y hace el beneficio de granos de maíz y trigo de la casi totalidad de los asociados, que dejan en el molino una cierta cantidad de maíz y trigo y, en cambio, retiran harina el año todo, según sus necesidades. La Cotrimaio construyó el molino con la capitalización de los asociados durante tres años. "El productor que entregó al molino 600 kg de trigo para la molienda, obtuvo 400 kg de harina. Si vendiera los 600 kg de trigo en el mercado, recibiría, en noviembre, 15.210,00. Y si comprase los 400 kg de harina que llevó a su casa, pagaría 25.728,00. Eso generó entre los productores que entregaron el trigo al nuestro molino, un ahorro global de 36.150 sacos de trigo (COTRIMAIO. Relatório da Administração e Balanço Patrimonial. Três de Maio, RS, 1994. 12p., - p.4)".

La "Atafona-Cotrimaio" (Atahona de la Cotrimaio): La Cooperativa creó un pequeño sector de producción de harina y de fécula de mandioca (yuca) con 280 productores de Boa Vista do Buricá. Cada productor debe cultivar una hectárea de mandioca (que produce el equivalente a 68 sacos de soja). El Banco hizo un adelanto del 50% de la inversión y la Cotrimaio adelantó por tres años el 50% restante. Los asociados retienen los excedentes durante 5 años para devolver el préstamo de la Cooperativa y del Banco, autofinanciando integralmente el Proyecto (la industria de harina de mandioca "Atafona-Cotrimaio" ocupa 610,8 m² de área industrial y cuenta con una capacidad instalada de 1.000 kg/hora de harina, necesitando 3.000 kg/hora o 7.200t/año de raíces de mandioca, producidas en 280 ha. Necesita 288 m³/día de agua en la industria, produce 24 horas/día y 100 días/año, generando 20 empleos directos y 600 indirectos. La inversión total alcanza US\$ 234.728,45, considerando el valor de las máquinas y equipos industriales, US\$ 78.000, las obras e instalaciones, US\$ 70.265, y el capital de trabajo necesario, US\$ 86.463,45).

La yerba-mate "Buricá" y otros PPP de la marca "Raíces": al igual que para el sector anterior, la Cooperativa creó una industria de yerba-mate con doscientos agricultores que producen la marca Buricá. Otros grupos de producción programada del "diversificado" son: "pochoclo" ("pipoca", "popcorn", con la producción de 12.000 sacos de 60 kg al año, y préstamo a la producción por parte de la Cooperativa); maíz duro (para harina y por el cual se paga un 10% más que para el maíz restante); maní (cacahuete) de calidad; colza; panizo; alpiste; arroz; frijoles negros y de color; semillas de forraje (de avena, alfalfa, trébol); lentejas; miel de abeja (que el productor entrega para su análisis y, si tiene impurezas, se le devuelve) pollos (de los cuales fueron faenados en 1993, 42.422 por parte de la Cooperativa, en su pequeño matadero de cerdos, aves y ganado. La Cotrimaio está creando una central con otras 5 cooperativas, para un matadero de 140.000 pollos/día, de los cuales un tercio es de la Cotrimaio). Se está discutiendo sobre la producción de té (y otras infusiones), la producción de frutas y pepinos en conserva, con el interés de formar, con otras cooperativas, una central cooperativa de frutas. Todos los productos del "diversificado" cuentan con préstamos especiales para semillas y otros insumos y para las inversiones necesarias. Los productos son empaquetados por la Cooperativa y vendidos en sus supermercados y su pequeño punto de venta, con la marca "Raíces". Muchos otros productos son comprados y empaquetados para el mismo mercado.

Préstamos en producción física a grupos asociativos: la Cotrimaio hizo préstamos a los pequeños productores, con el sistema "trueque-trueque", de US\$ 16 millones en 1993, de los cuales 60% eran recursos propios y 40% recursos de la DEFER y de la CCGL, en aparcería. El productor devuelve los préstamos en producto, principalmente, en soja y leche. Los préstamos se destinan casi exclusivamente a productores organizados en grupos asociativos. La Cooperativa hizo préstamos a iniciativas de 142 grupos organizados en los doce municipios de su área de acción: 30 asociaciones, 97 grupos de mecanización (máquina para ensilaje, para distribuir el estiercol, para enfardar), 7 grupos de asistencia técnica y 8 grupos que trabajan unidos temporalmente o en aparcería, o que realizaron adquisiciones conjuntas. Hay un técnico que asesora exclusivamente la formación y mantenimiento de los grupos. La Cotrimaio estimula la formación de grupos con el préstamo y con la asistencia técnica (que es gratis para los grupos, pero se paga cuando se presta individualmente). La estrategia actual es fortalecer a los grupos existentes y formar nuevos grupos después de una vasta discusión de sus miembros.

Los grupos de producción de la leche reúnen 10 a 15 familias, que compran o alquilan un área en común, ponen aproximadamente unas 50 vacas en un mismo lugar, donde todos son aparceros y proveen el pasto verde. La unión permite mayor automatización y mecanización del ordeño. Están empezando tres grupos de producción de cerdos en común. Productores autónomos que, además de trabajar en sus fincas, explotan cultivos en común, plantando, por ejemplo, una hectárea de durazno, una hectárea de yerba-mate, un área de caña de azúcar para la producción de azúcar no refinado y la fabricación subsecuente de dulces de fruta, y plantando otros cultivos de interés del grupo. Todos trabajan juntos en el momento de la cosecha o pagan el servicio de otros y todos capitalizan un porcentaje de la producción.

Gastos en educación y capacitación de asociados, de jóvenes y de mujeres: para la educación, organización y capacitación de los asociados la Cotrimaio retiene, a partir del último ejercicio, el 0,4% del valor de las ventas anuales (aproximadamente US\$ 300.000), con un gasto, en 1993, de US\$ 33.200 en 563 eventos con 7.722 productores participantes. En la asistencia técnica gastó, en 1993, US\$ 552.013, con 7.710 visitas a las propiedades, con 18.000 inseminaciones artificiales, con 4.490 servicios veterinarios y con 45 propiedades atendidas en el "Programa de Administración Rural". Gastó también US\$ 96.886 en el Consejo Municipal de la Salud.

La Cotrimaio, con la SETREM (Escola Agrícola Getúlio Vargas), SICREDI (Cooperativa de crédito rural) y Prefeitura Municipal de Três de Maio, creó la FUNCAP (Fundação Centro de Capacitação y Atualização do Produtor), "sin fines de lucro, que tiene como objetivo, brindar una capacitación y actualización técnica y administrativa para la familia rural, con una visión sistémica de la propiedad, buscando ser un puente entre la investigación y las explotaciones rurales. Una de las líneas básicas de actuación de la FUNCAP es en el área de entrenamiento, a través de charlas, días de campo y cursos. Otro sector de actuación es la experimentación que se desarrolla a través de convenios con las instituciones de investigación". Recibió, en 1994, apoyo de la CCGL, DEFER, DEFENSA, SLC, MAXION y FANKHAUSER. Fueron entrenados 1.041 productores en 11.783 horas o en 11,32 horas por productor, en el primer semestre de 1994. Las horas de entrenamiento estuvieron distribuidas como sigue: 496 horas de entrenamiento en suelos, 6.380 en ganado lechero, 495 en producción de cerdos, 1.584 en piscicultura, 560 en triticultura y pulverización, 2.288 en máquinas y equipos.

La Cotrimaio creó la "casa familiar rural" en los municipios de Crissiomal y Três de Maio para la formación de los hijos de asociados: los jóvenes permanecen 15 días en la escuela y 15 días trabajan con los padres.

La Cotrimaio también asumió y mantiene "escuelas de educación familiar" que inicialmente fue una iniciativa de la Iglesia Católica. Son cursos y encuentros que se realizan en 36 comunidades, destinados exclusivamente a las esposas y a las hijas de los productores rurales, para educarlas en las diversas necesidades de salud e higiene, puericultura, cocina y técnicas de producción rural, como producción hortícola, lechera, de cerdos, etc.

6.1. El intercambio de experiencias.

La CCGL, desde que comenzó a funcionar, en 1977, hasta el día de hoy, realiza cuatro a cinco reuniones anuales, cada dos meses, con los técnicos involucrados en la producción láctea. En 1977,¹⁰⁶ al iniciar las operaciones, fueron realizadas cuatro de esas reuniones en las dependencias de la COTRIJUÍ, COTRISA, LANGUIRU y COTRICRUZ.

Los objetivos de esas reuniones eran: obtener una uniformidad técnica en las líneas generales de la producción láctea; mayor integración de los técnicos; evaluación permanente de los diferentes trabajos desarrollados o en desarrollo; homologación del lenguaje técnico; planeación de nuevas actividades; obtención de nuevos conocimientos e informaciones sobre la investigación, extensión y educación.¹⁰⁷ Las reuniones de los técnicos de las cooperativas afiliadas involucrados en la producción láctea y que se realizaban cada dos meses, se han desarrollado, por ejemplo en 1978, en las dependencias de la COTRIJUÍ, COTRIPAL, COTRICRUZ, COSULATI y SENAR (en Viamao). Las mismas reuniones en 1979, cinco en total, fueron realizadas en Soledad (COAGRISOL), Ijuí (COTRIJUÍ), Sarandi (COTRISAL), y Parque de Exposiciones de la Secretaría de la Agricultura en Esteio.¹⁰⁸ Junto con las reuniones formales hubo encuentros con agricultores, bancos, entidades y órganos públicos.¹⁰⁹

¹⁰⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977**. Porto Alegre, CCGL, 1978, p.3

¹⁰⁷ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, CCGL, 1979, p.2

¹⁰⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.7-9 p.17

¹⁰⁹ 1) **Temas y locales de las reuniones:** Se percibe que, de reunión en reunión, aumenta el número de participantes y su interés. Hubo 7 conferencistas especialmente invitados. Las reuniones técnicas contaron con las siguientes demostraciones: implantación de forraje en campo nativo por la Egan de Carazinho; funcionamiento del conjunto de almacenaje de heno por la Menegás de Passo Fundo; uso de la lombriz en la agricultura por la Consal de Porto Alegre. Se ha realizado también, en 1979, en las dependencias de la COTRIJUÍ, en Ijuí, un pequeño seminario sobre silos y un encuentro entre las direcciones, los departamentos técnicos de las afiliadas y de la CCGL. Han sido establecidas las metas de producción de leche a cumplir por las asociadas (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.11 y 12). 2) **Alcance y metodología de las reuniones:** El detalle parcial de las reuniones técnicas de un año, como las de 1980, permite caracterizar y comprender mejor el alcance y la metodología de las mismas. a) En la COTRIBÁ, el día 31/1/80, se reunieron 40 técnicos y tuvieron, como conferencista, al Sr. Rubem Wolf. La parte de demostración y visitas consistió en la observación de una experiencia de abono orgánico y en la visita al puesto de recepción y enfriamiento de leche. b) En la COTRIJUÍ, el día 10/4/80, hubo 30 técnicos participantes, auxiliados por los conferenciantes: Dr. Cilion Magalhaes (de la EMBRAPA) y Dr. Breno Reik (de la UFRGS). Se observó una experiencia de silo trinchera y se hizo una visita al campo experimental. c) En SANTA CLARA, el día 22/7/80, hubo 28 técnicos participantes y una ponencia del Dr. Luiz Alberto Azevedo y Dr. Fernando y José Paulo. Se examinó la experiencia de un distribuidor de estiércol y se visitó la usina de leche. d) En la LANGUIRU, el día 10/10/80, se reunieron 38 técnicos y habló el Sr. Pedro Faria de los Estados Unidos. Se observó la experiencia de un productor con ternero con estabulación; el funcionamiento de una máquina de enfardar y fue realizada una visita a la nueva usina de la CCGL. e) En la propia sede de la CCGL, el día 9/12/80, se reunieron 28 técnicos, que tuvieron charlas con personas de la UNICAMP, SP. Se proyectó una película sobre "vaca mecánica" (o sea, una máquina que produce "leche" de soja). Junto con las reuniones formales, los técnicos tuvieron una asesoría a la CCGL y a las cooperativas asociadas, prestada durante tres meses, por el Mr. Pedro Faria, un especialista en producción pecuaria láctea de los Estados Unidos. (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.7-9 p.17)

A partir del ejercicio 1982/83, junto con las reuniones técnicas, fueron formalizadas las reuniones periódicas con los gerentes de puestos.¹¹⁰ En 1982/83 se realizaron tres reuniones con esas características. A partir de 1984/85¹¹¹ se buscó hacer bimestralmente las reuniones de los técnicos y las de los gerentes de puestos de recepción y enfriamiento de la leche. En 1986/87¹¹² se realizaron, por ejemplo, 7 reuniones técnicas y de gerentes de puestos de recepción y enfriamiento de leche, con la participación de 177 personas. En 1987/88¹¹³ fueron realizadas 4 reuniones técnicas y dos con gerentes de puestos. Se promovió un viaje de estudios al centro del país, donde los técnicos de las cooperativas asociadas visitaron agricultores, cooperativas, industrias lácteas y centros de investigación. En la exposición agropecuaria de Estelo, Rio Grande do Sul, en 1993 (Expointer/93), se realizó una reunión conjunta de 67 técnicos y gerentes de puestos de las cooperativas. para evaluar las reuniones de ese tipo es oportuno referir los temas discutidos: 1) Entrenamiento, asistido por técnicos canadienses; 2) Compra centralizada de semen; 3) La reunión del Comité de los productores de leche del Sistema CCGL; 4) Premio Estímulo; 5) Enfriadores de leche; 6) Informativo CCGL; 7) Recolección de leche a granel; 8) Programa de radio; 9) Transferencia de embriones; 10) Situación de los puestos de recolección de la leche; 11) Perspectivas de la actividad lechera; 12) Otros asuntos.¹¹⁴

El intercambio de experiencias tuvo momentos de alto nivel con las visitas al exterior y a otros estados del Brasil. Cabe destacar, por ejemplo, en 1977, el viaje de 20 técnicos de las cooperativas afiliadas a la República Oriental del Uruguay, para visitar propiedades, observar los niveles técnicos de producción y los niveles zootécnicos de los rebaños uruguayos.¹¹⁵

¹¹⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983.

¹¹¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985

¹¹² CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.5

¹¹³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.4

¹¹⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.114, p.2, oct.1993).

¹¹⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977**. Porto Alegre, CCGL, 1978, p.4. Ha sido muy importante también, en 1977, el viaje a productores y cooperativas del Paraná, para conocer los diversos aspectos que involucran la producción láctea de aquel Estado. En 1978, la CCGL promovió un viaje de estudios a la República Argentina con observaciones a los productores de leche, cabañeros, técnicos y dirigentes de cooperativas (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, CCGL, 1979, p.3). La CCGL promovió otros viajes culturales al exterior con sus técnicos: En el ejercicio 1984/85, llevó a los Estados Unidos 13 técnicos para observar los productores y cooperativas de aquel país; en el ejercicio 1985/86 llevó 18 técnicos a Europa para visitar productores de leche, confinadores de ganado vacuno, cooperativas de leche, industrias privadas lácteas, estaciones experimentales, escuelas de agronomía; en 1987/88 promovió un viaje de técnicos para el centro del país; en 1989/90 y 1990/91 financió un viaje de técnicos a Europa en búsqueda de tecnología; en 1990/91 posibilitó un viaje de estudios, coordinado por la UNISINOS, para observar la producción de leche en Argentina y Uruguay...(Fuentes: 1) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil v.3, n.23, p.3, 8 al 14 feb. 1986; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.46, p.2, 7 al 13 ene. 1988; 3) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.6, n.63, p.4, jun. 1989; 4) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.75, p.4, jun. 1990; 5) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.81, p.1, dic. 1990)

6.2. Promoción de cursos con técnicos y agricultores.

Para una mayor difusión tecnológica, otra metodología de comunicación utilizada por la CCGL fueron los cursos sistemáticos para técnicos y agricultores, realizados o coordinados primero directamente por la CCGL y, después, crecientemente por las propias cooperativas afiliadas.

a. Cursos para profesionales de la asistencia técnica.

Los cursos ofrecidos para técnicos involucrados con la producción láctea, como veterinarios, agrónomos y técnicos de nivel medio, empezaron en 1977 y se mantuvieron en toda la evolución de la CCGL. Los cursos abarcaban en 1977, 78 y 79 toda la actividad láctea, pero después comienzan a ser cada vez más específicos.¹¹⁶

¹¹⁶ Los cursos para técnicos se desarrollaron, por ejemplo, con los siguientes títulos: **a** - Producción pecuaria de leche (promoción de la CCGL/EMATER, en 1977) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977**. Porto Alegre, CCGL, 1978, p.3 y 4). **b** - Producción de leche, formación pedagógica, ordeñadores y enfriadores (promoción en tres oportunidades, en 1978) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, CCGL, 1979, p.2 y 3). **c** - Alimentación del ganado de leche (para 33 técnicos de 18 cooperativas, en 1980 (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.9 y 11) y 30 cursos, en el ejercicio 1985/86, para 556 técnicos, utilizando recursos como cartillas, carpeta, juego de diapositivas, tele-clases, carteles, texto grabado, etc., para la implantación del Programa de alimentación del ganado de leche) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86**. Porto Alegre, CCGL, 1986, p.6). **d** - Tuberculosis y brucelosis (dos cursos para 36 técnicos de 10 cooperativas afiliadas, en 1980 y dos entrenamientos para técnicos de 13 cooperativas afiliadas, en el ejercicio 1982/83). **e** - Actualización en sanitarismo animal (para 13 técnicos de 11 cooperativas en el ejercicio 1982/83). **f** - Inseminación artificial (cuatro cursos para 44 técnicos de 18 cooperativas, en el ejercicio 1982/83 (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.1) y 22 técnicos en el ejercicio 1987/88) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.3); nuevos cursos de inseminadores en los días 5 y 6 de septiembre de 1985 en las dependencias de la CRIA (Central Riograndense de Iseminação Artificial) (Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.18, p.1-4, 14 la 20 set. 1985). "El mejoramiento zootécnico del rebaño lechero es una meta del sistema CCGL. En el ejercicio (1989/90) se realizó un nuevo curso para inseminadores y se intensificó la inseminación artificial en el interior, con el objetivo de tornarla más accesible al productor de leche. Esta práctica necesita ser más intensificada en el próximo ejercicio (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990)". **g** - Enfermedad en la reproducción bovina, mamitis y operación de las mamas de las vacas (entrenamiento de 35 técnicos de 14 cooperativas en el ejercicio 1983/84) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.5). Control de la mamitis (entrenamiento de instructores) (Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990). **h** - Instalación y mantenimiento de ordeñador mecánico (para 20 técnicos de 10 cooperativas en el ejercicio 1983/84) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.5). **i** - entrenamiento en el uso del computador para la asistencia al productor en el Programa de Alimentación Completa del ganado de leche (realizado para técnicos en el ejercicio 1986/87) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.3). **j** - Ginecología del ganado bovino (para 20 técnicos en el ejercicio 1987/88) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.3). **h** - A título de ejemplo, véase la programación de un centro de entrenamiento: "**Cursos que serán realizados en el Centro de Entrenamiento de la Producción de Leche en Montenegro**: 1) Ganado de Leche: período del 26 al 31/3/90; 2) Ganado de Leche: período del 2 al 07/04/90; 3) Curso de Pasteurización: período del 2 al 12/04/90. Inscripciones por el teléfono: (051) 632 12 61; 4) Curso de Inseminación Artificial: período del 19 al 24/03/90; 5) Curso de Inseminación Artificial: período del 02 al 07/04/90; 6) Curso de Inseminación Artificial: período del 16 al 21/04/90. Inscripciones por el teléfono: (0512) 73 13 66". Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.72, p.4, mar. 1990; 7) Entrenamiento con la ayuda de técnicos canadienses: a) 14 cursos en el período de 13-09-93 a 30-10-93 para inseminadores; b) 4 cursos en

el período del 4 al 30 de octubre de 1993 sobre gestión y extensión en ganado lechero; c) Un curso de 15 días, entre el día 31 de octubre y 13 de noviembre de 1993, sobre evaluación de vacas (G-Mate). Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.114, p.2, oct.1993.

"La mastitis es el principal problema sanitario de la actividad láctea y, para atacarla con mayor intensidad y especificidad, fue elaborado un Programa de Control de la Mastitis que, en sus aspectos operativos, mantuvo el mismo padrón de los programas anteriores y cuenta con el siguiente material educativo: libro, video, cartel, diapositivas y programa de radio. Se concluyó el entrenamiento específico de los instructores que llevarán el Programa al campo".¹¹⁷

"En la parte de publicaciones técnicas fueron elaborados y editados, junto con el libro: "Mastitis Bovina" y de las cartillas 1 y 2, de la Mastitis, el "Ternero en Establo" (confinado) y la "Creación de la Ternera", enriqueciendo las informaciones de los técnicos del sistema CCGL (Informativo CCGL, jul. 1990, p.2)".

b. Cursos con agricultores.

Los cursos realizados con los agricultores en general, que son asumidos y coordinados por las cooperativas, fueron al principio y en ciertos momentos coordinados por la CCGL. Se realizaron, en 1979, los primeros nueve cursos de entrenamiento de productores rurales en 5 cooperativas¹¹⁸ para pasar, en 1980, a 60 cursos de entrenamiento en 16 cooperativas afiliadas, alcanzando 1.001 productores¹¹⁹ y, en el ejercicio 1982/83, a 6.855 en 20 cooperativas asociadas.¹²⁰

Los cursos para agricultores hacen referencia al entrenamiento en general en la actividad láctea. La CCGL tiende a coordinar cursos específicos y en tiempo limitado, antes que los mismos se transformen en programación ordinaria solamente de las cooperativas afiliadas.¹²¹

¹¹⁷ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990

¹¹⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.12

¹¹⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.9 y 11

¹²⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.1

¹²¹ La CCGL coordinó directamente con los agricultores, entre otros, los siguientes cursos: **a** - En 1979, nueve entrenamientos en cinco cooperativas, un entrenamiento en dos cooperativas y un entrenamiento sobre **inseminación artificial** para 12 cooperativas. (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.12). **b** - En 1980 realizó 60 entrenamientos en 16 cooperativas para 1001 agricultores y cinco entrenamientos en 18 cooperativas para 73 agricultores, con la colaboración, en el primer caso, del SENAR/INCRA y, en el segundo caso, del CRIA (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.9 y 11). Los entrenamientos del ejercicio 1981/82 los realizó auxiliada por el SENAR y Ministerio de la Agricultura (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1981/82**. Porto Alegre, CCGL, 1982, p.5). **c** - En el ejercicio 1982/83 la CCGL entrenó 6.855 agricultores de 20 cooperativas en el **manejo de ordeñadoras mecánicas, higiene, manejo y conservación de enfriadores**, auxiliado por el SENAR (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.1). La segunda etapa del entrenamiento se ha dado en el ejercicio de 1983/84, a 2.323 agricultores de 23 municipios (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.5). La tercera etapa se ha dado en el ejercicio 1984/85 con 66 entrenamientos para 3.175 agricultores (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p.4 y 5). "...en 1982 se ha lanzado el Programa de Higiene y Enfriamiento de la Leche, con apoyo de libros, clases y audiovisuales. Este Programa tuvo la duración de tres años, donde fueron entrenados 18.800 productores y técnicos, y su éxito fue total porque la calidad de la leche mejoró mucho (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.5, n.48, p.2, 10 la 16 mar. 1988)". **d** - En el ejercicio 1983/84, la CCGL realizó dos entrenamientos sobre nutrición y confinamiento de bovinos; contabilidad rural y costo de producción para 150 productores y técnicos de diversos municipios (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.5); un entrenamiento sobre alimentación del ganado lechero para 89 productores de dos municipios (lo que fue intensificado, llegando a entrenar 958 técnicos y productores en el ejercicio 1986/87); un entrenamiento sobre **manejo de la alimentación del ganado lechero** para 119 productores de Sao Lourenço do Sul (donde no existe ninguna

cooperativa asociada y solamente una conexas) y un entrenamiento sobre manejo y conservación de ordeñadoras mecánicas para 204 productores de 8 municipios (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.3). e - Los últimos grandes entrenamientos coordinados directamente por la CCGL con los agricultores, se realizaron en el ejercicio 1984/85, con 97 entrenamientos, que alcanzaron a 4.881 personas, entre agricultores y técnicos (agrícolas y de la industria) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p.4 y 5). "...las experiencias nos han mostrado que es posible, por pequeño que sea el establecimiento rural, obtener altas productividades con las técnicas disponibles, haciendo falta solamente llevarlas a nuestro productor (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.13, p.2, 13 al 19 abr. 1985)". f - Los entrenamientos de agricultores en los ejercicios 1985/86 y posteriores tenían por objetivo desarrollar el programa de alimentación del ganado lechero (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1985/86**. Porto Alegre, CCGL, 1986, p.6). En ese Programa, fueron realizados 30 entrenamientos en 1985, siendo 18 para técnicos (de un total de 294 técnicos) y 12 para productores (totalizando 262 productores). En 1986 fueron realizados 81 entrenamientos totalizando 2.337 productores y, en el año de 1987, fueron realizados 44 entrenamientos, donde participaron 1.911 productores (Fuentes: 1) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.5, n.48, p.3, 10 al 16 mar. 1988; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.18, p.4, 14 al 20 set. 1985; 3) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.23, p.4, 8 al 14 feb. 1986). Unido al programa de alimentación, se efectuó un programa **de uso del computador para dar asistencia al agricultor en la alimentación completa del ganado lechero**, participando en el entrenamiento, en el ejercicio 1987/88, 88 técnicos y 911 productores en **informática en el área de alimentación animal** (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.3).

"La capacitación de los técnicos y productores siempre fue el punto fuerte de la CCGL y de sus asociadas. Se ha dado continuidad al Programa de Alimentación del Ganado Lechero y se ha profundizado el mismo con el análisis de los alimentos utilizados en las raciones del ganado ... También, dentro del Programa, fueron entrenados los técnicos en Nutrición de Rumiantes para que ellos pudieran llevar a los productores nuevas orientaciones y realizar con mayor eficiencia la capacitación de los asociados".¹²²

c. Metodología empleada en los entrenamientos de agricultores.

La metodología adoptada por la CCGL para alcanzar al productor rural, a través del trabajo de las cooperativas afiliadas, puede ser ilustrada por los cursos en función del Programa de Alimentación del Ganado Lechero, preparado desde 1984. En los entrenamientos sobre Alimentación del Ganado Lechero, fue preparado todo el material didáctico e informativo antes de estructurar definitivamente los cursos. La División Técnica de la CCGL realizó un entrenamiento específico a los técnicos de cada cooperativa. Esos técnicos entrenaron a los productores, por iniciativa propia o con la asesoría de la División Técnica de la CCGL, ajustándose a la estructura del Departamento Técnico y a la necesidad de cada cooperativa. Los técnicos tuvieron el apoyo de materiales instructivos, tales como: "el libro: **Alimentación del ganado lechero**, tres cartillas separadas por tema, audiovisual sobre la alimentación del ganado lechero, conjunto de diapositivas para cada clase programada, carteles, volantes y tele-clases. Estos materiales pueden ser adquiridos al precio de costo o alquilados, por períodos programados, en la División Técnica".¹²³

¹²² **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990

¹²³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.3, n.23, p.4, 8 al 14 feb. 1986

Las cooperativas que realizaron los entrenamientos llenaron fichas estandarizadas, especialmente preparadas como modelos de memorias de entrenamientos y las enviaron mensualmente a la División Técnica, "para que los participantes reciban gratuitamente las cartillas y el Certificado de Participación (Informativo CCGL, 8 al 14 feb. 1986, p.4)"

"En el primer encuentro con los productores será presentado el aparato digestivo y su comportamiento en la asimilación de los cultivos verdes. En el segundo encuentro con los productores serán presentadas las exigencias diarias de nutrientes de las vacas a dos niveles: de nutrición y de producción. Relaciona los nutrientes ofrecidos por los cultivos verdes, los ensilajes, heno y concentrados, para que puedan ser atendidos los niveles requeridos. En el tercer y último encuentro el tema será el manejo de los alimentos y de la alimentación, de manera que el productor pueda utilizar los alimentos en cantidades suficientes para alcanzar la plena alimentación. Se demuestra la manera como un cultivo verde debe ser sustituido por otro y el por qué de esas sustituciones y variaciones de las dietas. Se enseña a lo largo de las clases cómo calcular las raciones. Se preparan tres tele-clases que serán presentadas a través de la radio. Los encuentros serán presentados a través de diapositivas y serán entregadas las cartillas correspondientes a cada clase. Junto con el audiovisual que abre el Programa, el productor tendrá a disposición en su cooperativa el libro: Alimentación del ganado lechero, de 198 páginas donde se buscó expresar, en un lenguaje sencillo, todo lo que necesitan saber para organizar un buen Programa de Alimentación. Existe también un volante sobre el Programa, a disposición en su cooperativa para que pueda conocer mejor algunos detalles del Programa. Después de los encuentros, el productor que participó de los tres encuentros recibe un certificado de participación".¹²⁴

d. Entrenamientos de los gerentes de los puestos de recepción y de enfriamiento.

Junto con los entrenamientos a nivel de la producción agrícola llevados a cabo con técnicos y agricultores, la CCGL realiza cursos para la capacitación técnica de la mano de obra empleada en la unidad de procesamiento, para asegurar la recepción de un producto de calidad y premiar el esfuerzo de los agricultores más cuidadosos.¹²⁵

¹²⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.2, n.13, p.2, 13 la 19 abr. 1985

¹²⁵ Para poder apreciar la dinámica e importancia de las reuniones con los gerentes y auxiliares de puestos, basta verificar los temas y conclusiones principales de una de las reuniones, cuyo relatorio fue publicado en mayo de 1984: "CCGL realiza reuniones y cursos en el interior. La División Técnica realizó una reunión más de gerentes, en las dependencias de la COOPIBI, de Ibiraiaras. Las reuniones son realizadas cada dos meses en cooperativas diferentes, para tratar los asuntos generales de la actividad láctea y, especialmente, sobre las actividades de los puestos. "TEMAS Y CONCLUSIONES: 1. Cursos para Gerentes de puestos de Leche - Se ha propuesto que se realice un curso profundizando en los aspectos de acidez, mastitis, plantas tóxicas y cloretos, fauna microbiana y contaminación de agua. 2. Curso para formación y perfeccionamiento de laboratorista - Será realizado en la Unidad de Ijuí, en fecha todavía no definida. 3. Programa de Higiene y Enfriamiento de Leche - Etapa III - Serán realizados entrenamientos prácticos, con pequeños números de productores, en las Unidades Productoras, a través del convenio CCGL / SENAR. 4. Curso de Inseminación Artificial - Será realizado del 21 al 25 de mayo, en la Estación Experimental de la Secretaría de la Agricultura en Montenegro. La inscripción de los candidatos podrá hacerse con la División Técnica de la CCGL en Porto Alegre. El número de candidatos es limitado y, por lo tanto, las vacantes serán aseguradas conforme la orden de solicitud. El curso pretende formar técnicos y productores en Inseminación Artificial, para atender las necesidades de las unidades productoras y de la región de procedencia de los candidatos. 5. Programa de Alimentación del ganado Lechero - Ha sido solicitada la aceleración en el desarrollo del programa, por ser la alimentación de las vacas el principal problema de la actividad láctea. 6. Curso de Reproducción y Mastitis de Ganado Vacuno - Se deben realizar en breve, con profesores de la Universidad de Santa María. 7. Curso de Operadores de Calderas - Considerado útil y de gran provecho, debiendo ser reformulado anualmente. 8. Curso de Relaciones Humanas para Fleteros de Leche - Se concluyó que han sido plenamente alcanzados los objetivos propuestos. 9. Previsión del Comportamiento de

la Producción Lechera - Aunque haya una disminución en términos de volumen, la calidad está aumentando. El sistema cooperativo está ganando fuerza y presionando al Gobierno para establecer una política definida para la leche. 10. Informativo CCGL - Se concluyó que son necesarios más ejemplares del Cuaderno Especial ("Informativo CCGL" dentro de "O Interior"), para atender a los productores de leche que no poseen suscripción del periódico: **O Interior**. El Cuaderno Especial sería distribuido a través de los fleteros. 11. Registro del Puesto de Leche en el SIPA y tratamiento de efluentes. Esas providencias son exigidas por el SIPA y Secretaría de la Salud. Los puestos que no están bien deben empezar el mejoramiento. 12. Pastos - Se ha aumentado la disponibilidad y necesidades de forrajes en las cooperativas. Los interesados pueden ir a buscarlos a la CCGL. 13. Problema de los puestos de Leche - Se concluyó que la mayoría de los problemas fueron resueltos gracias al trabajo serio que se hace a partir de las discusiones en las reuniones realizadas cada dos meses. 14. Demostraciones de enfriadores para leche. Hubo dos demostraciones. El primer enfriador, construido totalmente en fibra de vidrio por la ARGI, de Santa Catarina, es del sistema de inmersión, que enfría la leche a través de agua congelada. El segundo, construido en plástico por la PREPAC, es de aspersion, accionado por la propia presión del agua y adaptado en la boca del tarro. Se ha fijado la próxima reunión con los Gerentes de Puestos de Recepción y Enfriamiento de Leche. Será realizada en la COOPATRIGO, en Sao Luiz Gonzaga (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.1, n.2, p.4, mayo 1984)".

La CCGL empezó, en el ejercicio 1982/83,¹²⁶ con los cursos para gerentes de los puestos de recepción y enfriamiento. Realizó, por ejemplo, cuatro cursos de gerentes en 1982/83; entrenó 27 gerentes de puestos de 11 cooperativas en el ejercicio de 1983/84;¹²⁷ 24 gerentes y 13 auxiliares de puesto en 1984/85¹²⁸ y 8 gerentes en 1986/87.¹²⁹

¹²⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1982/83**. Porto Alegre, CCGL, 1983, p.1

¹²⁷ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1983/84**. Porto Alegre, CCGL, 1984, p.5

¹²⁸ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p.4 y 5

¹²⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.3

e. Otros cursos de formación del personal.

Junto con la capacitación de gerentes de puestos de recepción y enfriamiento, la CCGL promovió otros cursos de entrenamiento: en 1984/85,¹³⁰ realizó un curso para 22 operadores de calderas y otro para 33 operadores en 1986/87 (Relatório Anual da Diretoria 1986/86, 1987, p.3); desarrolló también, en 1984/85, 12 entrenamientos en relaciones humanas para 271 fleteros de leche, que siempre están en contacto con el productor y son, por así decirlo, la imagen agradable o desagradable de la cooperativa frente a los asociados y a otros proveedores.

Hubo también, en 1984/85, un curso de entrenamiento para 8 laboratoristas y un entrenamiento de integración funcional para 46 funcionarios de la Laticínios Satélite S/A (controlada por la CCGL) y de 39 de la propia CCGL (Relatório Anual da Diretoria 1984/85, 1985, p.4 y 5). En el ejercicio de 1988/89 siguieron los entrenamientos para operadores de calderas y laboratoristas.¹³¹

Se llevó a cabo el primer "Curso de Integración Funcional", del 17 al 28 de noviembre de 1986.¹³²

"Comenzó, el día 17 de noviembre último, el Programa de Entrenamiento Integral Sistemático de la CCGL. El presidente de la entidad, Frederico Duerr, inició los trabajos, destacando la importancia de ese tipo de entrenamiento para el permanente éxito de la cooperativa. El Programa consiste en desarrollar sistemáticamente entrenamientos con los funcionarios, abarcando áreas generales y específicas. El primer módulo del Programa que deberá abarcar todas las unidades de la CCGL, tiene como título: "Entrenamiento de Integración Funcional", abarcando los siguientes temas: el hombre y la empresa; historia de la empresa; aspectos de la producción láctea; Organigrama; Normas administrativas y flujo de informaciones; Política del personal; Política de trabajo; Relaciones humanas en la empresa e integración intersectorial; y nociones de cooperativismo. Los asuntos fueron desarrollados por los propios funcionarios de la CCGL, sacando provecho de la formación específica de cada uno, buscando de esa forma una mayor identificación con los demás colegas, excepto la parte de Relaciones Humanas que está administrada por una psicóloga. El primer grupo estuvo compuesto por gerentes, jefes y encargados de Porto Alegre. Concluyó el entrenamiento el día 28.11.86, considerando vital esta iniciativa y de fundamental importancia para el desarrollo armónico de los Recursos Humanos de la Empresa (Informativo CCGL, 6 al 12 dic. 1986, p.4)".

¹³⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1984/85.** Porto Alegre, CCGL, 1985, p.4 y 5

¹³¹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1989/90.** Porto Alegre, CCGL, 1990, p.2

¹³² **Informativo CCGL,** Porto Alegre, v.3, n.33, p.4, 6 al 12 de dic. 1986

6.3. Programa de mejoramiento del rebaño lechero.

Para una mejor comprensión del apoyo dado a las pequeñas explotaciones rurales, a través de la asistencia técnica, serán explicitados parcialmente, algunos programas destinados al mejoramiento del ganado lechero.

a. Programa integrado de desarrollo de la producción lechera (1977).

El Consejo de Administración de la CCGL elaboró inicialmente el Programa Integrado de Desarrollo de la Producción Lechera, después de varias reuniones con las direcciones y los Departamentos Técnicos de las cooperativas asociadas y contactos con los seis principales bancos de la región, que se comprometieron a financiar el Programa a partir de 1978. La meta fue atender 510 unidades productivas, con un préstamo de Cr\$ 135.859.410,00 (US\$ 8.583.486 al valor promedio del dólar en diciembre de 1977), dentro de un sistema integrado de producción. El Programa aseguraría la materia prima en términos de cantidad y calidad, introduciría animales de alto estándar zootécnico y ofrecería unidades de demostración para los restantes agricultores.

Las 510 unidades deberían disponer de 10,25 hectáreas con 13 a 15 unidades animales, de las cuales diez estarían en permanente lactancia. El área sería dividida de la siguiente manera: 4,50 ha. de pasto permanente; 3,00 ha. de cultivos anuales; 0,75 ha. de cultivos perennes; 1,50 ha. de cultivos anuales para silos; 0,50 ha. de pastos nativos. Las citadas propiedades contarían con asistencia técnica permanente y utilizarían como principal alimento el forraje (para que el ganado pascara directamente, en ensilaje, heno o pasto verde de cultivos). Se instituyó un premio de 1 kg de ración concentrada por cada tres kilos de leche producida, por encima de la cuota de diez, considerada la producción base por vaca lechera. El Programa promovería la utilización de silo trinchera; cercas fijas e instalaciones para las vacas; establos; ordeñadoras mecánicas, etc. Serían importadas 400 vacas de raza holandesa del Uruguay y Argentina, a partir de 1978.¹³³

¹³³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977**. Porto Alegre, CCGL, 1978, p.1-3

La CCGL elaboró también un modelo de "Campo de Demostración de Forrajes" a ser implantado en cada una de las cooperativas afiliadas.¹³⁴

El Programa integrado tenía como objetivo "implantar una estructura láctea más adecuada, para que no faltase la materia prima en la época en que entrara en funcionamiento la usina nueva de la CCGL, en Ijuí y, al mismo tiempo, para ofrecer al productor una alternativa más económica de producción a la pequeña y mediana propiedad".¹³⁵

b. Programa de importaciones de animales de Uruguay y Argentina 1978/81).

El equipo de asistencia técnica de las cooperativas afiliadas a la CCGL definió como los mayores cuellos de botella de la producción lechera en Rio Grande do Sul: "el pequeño rebaño lechero y de bajo estándar zootécnico; alimentación deficiente cuantitativa y cualitativamente; manejo inadecuado del rebaño y falta de asistencia técnica".¹³⁶ Para mejorar el nivel zootécnico de los animales, el Consejo de Administración de la CCGL creó un Programa de Importación de Animales de Uruguay y Argentina, como un derivado del Programa Integrado de Desarrollo de la Producción Pecuaria Lechera. Obtuvo crédito rural para realizar las primeras importaciones de vaquillonas holandesas puras por cruce. Por lo tanto, el proyecto económico contemplaba los siguientes ítems: Estudio de viabilidad técnica y económica; catastro y selección de proveedores de animales de Uruguay; relevamiento de necesidad de animales por parte de las cooperativas afiliadas y selección de los animales en el origen por los técnicos de las cooperativas asociadas.¹³⁷

La CCGL promovió la importación, entre 1978 y 1981, de 18.328 novillas de raza holandesa de Uruguay y de Argentina.¹³⁸ Han sido adquiridos, en 1980, también 1.389 animales de criadores nacionales debidamente acreditados por la CCGL e introducidos en los stocks lecheros de 11 cooperativas asociadas.¹³⁹ Hubo mayor utilización de animales del territorio nacional, pero, a partir de 1980, empezó también la utilización intensiva y sistemática de la inseminación artificial. La CCGL, en el año 1980, importó las 35 primeras vasijas para semen, distribuidas entre 16 cooperativas, "para mejorar el estándar zootécnico, por medio de una estructura permanente de soporte de la inseminación artificial"¹⁴⁰ Entre 1978 y 1991 la CCGL importó más de 20 mil vacas (matrices), compradas internamente o traídas directamente de Uruguay y Argentina. Mantiene, para información de las cooperativas afiliadas, una "Bolsa de Vacas" con un catastro de los proveedores de vacas y las necesidades del sector.¹⁴¹

¹³⁴ CGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977.** Porto Alegre, CCGL, 1978, p.3

¹³⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1977.** Porto Alegre, CCGL, 1978, p.1

¹³⁶ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979.** Porto Alegre, 1980, p.9

¹³⁷ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978.** Porto Alegre, 1979, p.1

¹³⁸ **Informativo CCGL,** Porto Alegre, v.1, n.2, p.4, mayo 1984

¹³⁹ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1980.** Porto Alegre, CCGL, 1981, p.5 y 6

¹⁴⁰ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1980.** Porto Alegre, CCGL, 1981, p.12

¹⁴¹ **Informativo CCGL,** Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.2, feb. 1991.

La CCGL, en 1980, contrató, coordinó y supervisó los servicios de preinmunización de las vacas de las empresas privadas.¹⁴² La CCGL cuidó de que todos los animales con preinmunización entregados a las asociadas, estuviesen cubiertos por pólizas de seguro de vida, por el período de un año, que es el período crítico de adaptación de los animales sin inmunidad natural a las enfermedades existentes en el nuevo habitat, "aportando, así, una mayor tranquilidad al productor rural, a los técnicos y a las propias direcciones de las cooperativas asociadas". El porcentaje promedio de muertes por cooperativa en el primer año, sobre un número total de 2.430 animales asegurados ha sido, en 1980, de un 6% (o 145 animales), oscilando en un promedio por cooperativa (entre 13 cooperativas) de cero hasta un 8,6%. El elevado número de muertes de animales provocó una retracción de las compañías aseguradoras.¹⁴³

A partir del ejercicio 1981/82, la CCGL se mantuvo más en la órbita de la coordinación de las políticas y actividades y menos en la ejecución. El control accionario de la Laticínios Mayer S.A. - Indústria e Pecuária y el comienzo de la producción de leche en polvo y otros productos industriales en la unidad de Languirú, facilitó esa redefinición de actividades.¹⁴⁴ La Directiva Técnica de la CCGL transfirió buena parte de las actividades de los programas a las propias cooperativas e importó, en 1981/82, solamente de forma ocasional, vacas y semen para facilitar la implantación de los nuevos vientres lecheros en las cooperativas que no contaban con un Departamento de Leche.¹⁴⁵ Eran 582, en 1984 (Informativo CCGL, mayo 1984, p.4), el total de técnicos de las cooperativas asociadas a la CCGL (entre agrónomos, veterinarios, técnicos agrícolas, comunicadores e inseminadores).¹⁴⁶

¹⁴² CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.5.

¹⁴³ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.6.

¹⁴⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.1, n.2, p.4, mayo 1984

¹⁴⁵ CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1981/82**. Porto Alegre, CCGL, 1982, p.5

¹⁴⁶ 1) **Importaciones de animales en el ejercicio 1978**; Han sido importados inicialmente 397 animales para las siguientes cooperativas: COTRISA, COTAP, COTRIROSA, COSUEL, LANGUIRU, COTRICRUZ, COTRIPAL y COTRICAMPO. Los animales preinmunizados y entregados a las cooperativas afiliadas por Cr\$ 9.500 (US\$ 529, a los precios promedios del dólar de junio/julio 1978) cada animal. Todas las vaquillonas fueron entregadas con garantía de preñez y con el premio de seguro por un año. (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, 1979, p.1.) Debido al gran interés de las cooperativas, se obtuvo un segundo préstamo y, a través de la BANTRADE, la CCGL importó los animales ofreciéndolos en las condiciones de los anteriores para las siguientes cooperativas: COTRISA (100 Unidades Animales (U.A.) o un 13% del préstamo global de 780 U.A.); COSUEL (150 U.A. o un 19%); COTRIBÁ (100 U.A. o un 13%); AGROCLARA (150 U.A. o un 19%); COTRISAL (100 U.A. o un 13%); COTRICRUZ (50 U.A. o un 6%). Los proyectos de adquisición de animales de la COTRICRUZ (400 U.A.) y de la COTRIROSA (50 U.A.) no se hicieron operativos. Para la segunda importación, el préstamo se obtuvo del Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (397 U.A.), del Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (28 U.A.), de la Caixa Econômica Estadual (100 U.A.) y del Banco Sul-brasileiro S/A (650 U.A.) (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1978**. Porto Alegre, 1979, p.1 y 2). 2) **Importaciones de animales en el ejercicio 1979**: El "Programa de importación de animales de Uruguay y Argentina", como parte del "Programa integrado de desarrollo de la ganadería lechera", tuvo un gran impulso en 1979, debido, principalmente a la liberación de recursos financieros y a la colaboración de nuevas instituciones financieras, como la del Banco Sul-brasileiro, en el crédito al mini y pequeño productor de las cooperativas asociadas (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria 1979**. Porto Alegre, 1980, p.9). Las cooperativas beneficiadas con el programa crediticio, en 1979, fueron las siguientes: COTRISA, COTRIJUÍ, COTRICAMPO, COOPERA, COTRISAL, COOPERLUIZ, COAGRISOL, LANGUIRU, COTRICRUZ, COTRIPAL, COSUEL, COTRIJAL, COTRISOJA, VALURUGUAI, COTRISABAL y COOPASSO. Los primeros 658 animales importados y preinmunizados por la CCGL en 1979, fueron financiados por el Banco Sul-brasileiro y fueron destinados a las siguientes asociadas: COTRISOJA (208 unidades animales - U.A.); COAGRISOL (48 U.A.); COTRIJUÍ (100 U.A.); COOPERA (155 U.A.); los demás 147 animales a la COTRIBÁ, adquiridos con recursos propios

(CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.9-10). Las importaciones y adquisiciones de animales alcanzaron la suma de Cr\$ 19.431.599,77 (US\$ 750.893, a los precios del dólar promedio de junio/julio de 1979), correspondientes a 1.359 animales. Había también, en 1979, 1.335 animales en la fase de preinmunización y otros en vías de entrar en el territorio brasileño por Paso de Los Libres, representando una inversión de Cr\$ 43.513.079,20 (US\$ 1.681.470). Los trabajos de preinmunización fueron desarrollados en tres propiedades diferentes, previamente fiscalizadas, en los municipios de Dom Pedrito, Canguçu y Sao Lourenço (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.10). Cabe destacar también que la CCGL consiguió firmar y ejecutar, en 1979, un convenio con la Secretaría de la Agricultura, llamado: "Programa de control de la tuberculosis y brucelosis y desarrollo de la producción pecuaria del Rio Grande do Sul". Obtuvo, gracias al convenio, junto al BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A) el crédito rural necesario para la adquisición de los 351 animales de sustitución. Han sido beneficiadas con este plan las siguientes cooperativas: LANGUIRU (50 U.A.); COSUEL (51 U.A.); COTRICRUZ (50 U.A.); COPERMARAU (50 U.A.); COOPASSO (50 U.A.); COTRIBÁ (50 U.A.); COAGRISOL (50 U.A.). La CCGL elaboró el plan y lo elevó ante la Secretaría de Agricultura; seleccionó a los animales en estaciones experimentales y elaboró y encaminó los proyectos de cada cooperativa asociada. Las cooperativas y las Inspectorías Veterinarias realizaron, en conjunto, los test de tuberculosis y brucelosis de los animales existentes, en las propiedades de los cooperativistas, orientando la sustitución de los animales que reaccionaban positivamente (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1979**. Porto Alegre, CCGL, 1980, p.11).

3) **Actividades de la CCGL en el ejercicio 1980**: La CCGL, en 1980, contrató, coordinó y fiscalizó los servicios de preinmunización de las empresas privadas. Han sido preinmunizados 1.853 animales, atendiendo 15 cooperativas. Los animales importados procedían de regiones donde las garrapatas transmisoras de Anaplasmosis y Piroplasmosis (la "tristeza parasitaria") ya no existían, "la razón por la cual esos animales son extremadamente sensibles a estas enfermedades, siendo por lo tanto necesario someterlos a la inmunización antes de entregarlos a los productores rurales, situados en regiones donde existen garrapatas". Han sido adquiridos, en 1980, 1.389 animales de criadores nacionales debidamente acreditados por la CCGL e introducidos en los vientres lecheros de 11 cooperativas asociadas (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1980**. Porto Alegre, CCGL, 1981, p.5 y 6).

4) **Funciones de la Directiva Técnica de la CCGL. después de 1980**: "En la medida que las cooperativas estructuraron sus departamentos de leche, la CCGL, aunque continuase en la orientación, buscó transferirles las responsabilidades relativas a la solución de sus propias dificultades. La Directiva Técnica de la CCGL definió como su función "orientarse a la planeación y al incentivo del aumento de la productividad del rebaño lechero", estableciendo "formas de disminuir la estacionalidad de la producción". Tendría como función también "activar nuevos vientres lecheros (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1981/82**. Porto Alegre, CCGL, 1982, p.5)". La División Técnica de la CCGL, aunque buscando solamente planear e incentivar, transfiriendo la ejecución a las afiliadas, tomó las siguientes iniciativas: a - Mantuvo siempre actualizado "el catastro de los proveedores de vacas aclimatadas y la bolsa de semillas de forraje (CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1984/85**. Porto Alegre, CCGL, 1985, p.6)". b - Elaboró un Programa de desarrollo de la producción pecuaria de leche, en el ejercicio 1986/87, con crédito del ENDES, para 5.451 unidades productoras (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1986/87**. Porto Alegre, CCGL, 1987, p.4). c - Mantuvo actualizado el catastro de proveedores de vacas y asesoró, en el ejercicio 1987/88, la compra de 340 animales de raza holandesa (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1987/88**. Porto Alegre, CCGL, 1988, p.4). d - El relatorio de la CCGL de 1988/89 también refiere que se mantuvo activa la "bolsa de vacas" y la "bolsa de semillas de forraje", asesorando a las cooperativas afiliadas (Fuente: CCGL. **Relatório Anual da Diretoria de 1988/89**. Porto Alegre, CCGL, 1989, p.3).

5) **Importancia de la inseminación artificial**; la inseminación artificial, siguiendo las orientaciones de la Directiva Técnica de la CCGL, "garantiza al productor ventajas no solamente zootécnicas, sino también económicas, sanitarias, sociales y científicas". Zootécnicamente consigue, a través de ella, períodos de nacimiento y desmame bien definidos, porque permite "uniformar el rebaño, partiendo de un único macho, organizando programas de cruces, reduciendo el tiempo de reproducción". De las ventajas sanitarias debe ser citado "el control

de las enfermedades venéreas, transmitidas a través de la fecundación natural (toro)". En términos económicos, conviene resaltar que es un método barato de reproducción, que abre "nuevas perspectivas para el mediano y el pequeño productor, que pueden mejorar sus rebaños con inversiones pequeñas y adquirir el semen de acuerdo a sus necesidades". También, bajo el aspecto económico, es importante constatar que "a través de ella podemos incrementar la producción lechera durante los meses de baja producción, o sea, en los meses de abril a julio. Basta, para esto, inseminar los animales durante los meses de agosto a noviembre". El control del tiempo de inseminación fue facilitado con la llegada de la Prostaglandina F2 alfa, "hormona que, cuando se aplica en vacas en estado normal, al cabo de dos días de la aplicación, las deja aptas para la fecundación" (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.1, n.3, p.4, 11 jun. 1984)".

c. Programa de la ternera lechera (1989 y 1991)

La LBA (Legião Brasileira de Assistência), para apoyo al pequeño productor y al consumidor de pocos recursos, firmó un convenio con la CCGL (Programa de la Ternera Lechera CCGL/LBA) y con otras industrias lácteas para la implantación de vientres lecheros. La CCGL, a través de las cooperativas COTRIJUÍ, COTRIFRED, COTRISAL, COPALMA, COTRIMAIO y COTRICAMPO actuó en 22 municipios, entregando 660 vaquillonas holandesas. Ha sido adoptado el sistema "trueque-trueque", o sea, "el pago del animal es convertido en litros de leche que serán entregados a las cooperativas durante un plazo de 36 meses. Las cooperativas participan como intermediarias en el proceso, y la leche entregada por el productor será convertida en leche en polvo, volviendo a la LBA, que lo utilizará en la asistencia a las clases menos beneficiadas".¹⁴⁷

¹⁴⁷ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.71, p.4, feb. 1990

d. Programa de creación de la ternera (1991/92)

La CCGL y sus asociadas, para reducir la importación de vacas, introdujeron el Programa de Creación de Terneras (Propias), el día 26 de marzo de 1991, en una reunión conjunta de los Consejos de Administración y Fiscal.¹⁴⁸ La CCGL financió 5.000 proyectos en 1991, distribuidos por cooperativa en proporción a la participación en la entrega de leche y, llevada por el éxito y por la gran perspectiva de incremento de producción por vaca en los próximos años, con decisión del día 30 de abril de 1992, aprobó el préstamo de 5.000 proyectos más. Debido a la inflación, a los riesgos de reajustes parciales de precios (con pérdida de los que no pudieron reajustar a tiempo los propios precios), a la psicología del pequeño productor no acostumbrado a los cálculos financieros, la CCGL financia 480 litros de leche en cada proyecto (y 2.400.000 litros en los 5.000) para la creación, en la propiedad, de la ternera. Como condición para el préstamo, la procedencia de la ternera debe ser conocida (proveniente de inseminación artificial, de transferencia de embrión, etc.); debe ser comprendido y aplicado el libreto que sirve de rúter, llamado: Creación de la ternera (que incluye alimentos producidos y entregados por la propia CCGL) y debe ser seguida estrictamente la orientación técnica permanente en el período de creación. Para la devolución del préstamo (que cubrirá todos los gastos efectuados por la CCGL), el productor cuenta con 30 meses de gracia y, después de esa fecha, paga 80 litros de leche al mes durante seis meses o los 480 litros en el 36º mes.¹⁴⁹ El objetivo principal es "posibilitar al productor la creación de terneras con un alto estándar zootécnico, de forma de sustituir las vacas descartadas, aumentando la productividad y la producción".¹⁵⁰

¹⁴⁸ Ver el lanzamiento del Programa, por ejemplo, en: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.72, p.1, mar. 1990.

¹⁴⁹ Informaciones del sector técnico de la CCGL en mayo de 1992.

¹⁵⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.85, p.2-3, abr. 1991. Para una mejor información sobre el modelo adoptado conviene detallar el Programa, siguiendo las informaciones del mismo **Informativo** referido: 1) **Modelo de préstamo**; la CCGL financia la alimentación, manejo y asistencia técnica al productor en la fase de nacimiento de la ternera resultante de la inseminación, hasta completar 6 meses de edad. "Los valores financieros y los insumos (terneleite) adquiridos de la CCGL por las Cooperativas, serán transformados en volumen de leche, al precio de la leche cuota consumo productor, en la fecha de la liberación. De la misma forma, los insumos y la asistencia técnica adquiridas de las cooperativas asociadas por los productores, serán transformadas en volumen de leche, al precio de la leche cuota consumo pagado al productor, vigente en la fecha de la liberación (y, cuando este fuese liberado en parcelas, en la fecha de primera liberación). Para la Cooperativa Asociada, después del tiempo de gracia de 3 años, o sea, 36 meses, el volumen de leche será transformado en valor monetario por el precio de la leche consumo pagado al productor, correspondiendo al valor que la cooperativa de primer grado debe pagar a la CCGL en una única parcela, en el 37º mes. Para el productor, después del período de gracia de 36 meses, contados a partir de la fecha de la liberación de los recursos (y cuando estos fueran liberados en parcelas, en la fecha de la primera liberación), el volumen de leche será transformado en valor monetario por el precio de la leche pagado al productor cuota consumo vigente, y este corresponderá al valor que el productor debe reembolsar a la cooperativa de primer grado, pudiendo optar por efectuar el pago

después del período de gracia en seis prestaciones, siempre obedeciendo a la equivalencia monetaria al número de litros de leche consumo bruto". El préstamo será liberado al productor en la fecha del nacimiento de la ternera. En caso de que sea ternero macho, "la liberación de los insumos será suspendida, hasta el nacimiento de la próxima ternera. Los machos no serán financiados". 2) Deberes de las cooperativas afiliadas: las cooperativas asociadas son las ejecutoras del Programa, ofreciendo los insumos y la asistencia técnica directa al productor, prestando crédito a los agricultores por ella seleccionados, liquidando "el valor integral del préstamo contraído ante la CCGL, en el plazo establecido, independientemente del cobro o no al productor"...3) Deberes de los agricultores: El productor del Programa se compromete a respetar las siguientes condiciones: "La ternera debe ser hija de vaca artificialmente inseminada; la alimentación de leche debe ser hecha con TERNELEITE; la alimentación de raciones debe ser hecha con ración balanceada; usar, preferentemente, heno y alimentos de silos de buena calidad; poner en práctica el calendario de vacunaciones; hacer el tratamiento de la lombriz de la ternera conforme lo indicado; solicitar la presencia del técnico y adoptar sus recomendaciones para operar, tantas veces cuanto sea necesario; ser productor de leche y entregar la producción durante el período del Programa y, en caso de suspensión de la entrega de la leche, reembolsar el valor debido a la Cooperativa". También "se debe inscribir en la Cooperativa asociada, indicando la fecha probable del parto", seguir estrictamente el "Proyecto Técnico" que detalla los cuidados a tener en el parto (cuidados con las vacas 15 días antes del parto, con la ternera al nacer y en los primeros días de vida); cuidados con la salud de la ternera (observando la "tabla de control sanitario", con la definición del manejo, de las vacunas y del tratamiento de lombriz en cada día de vida de la ternera); cuidados con la alimentación (siguiendo el "plan alimenticio diario para la ternera hasta los 180 días", que especifica para cada día de vida la cantidad de agua, cultivos verdes en silos, heno, ración concentrada y "ternelelte")

6.4. Programa de higiene y enfriamiento de la leche (1982 - 1984).

El programa de higiene y enfriamiento de la leche fue lanzado oficialmente en abril de 1982, contando con recursos del Gobierno Federal, a través del SENAR, y con la participación de las autoridades federales, estatales y municipales. En su implementación, interesaba a toda la comunidad municipal y a los agricultores asociados y no asociados, intentando realizar un servicio público amplio de difusión tecnológica. Antes del lanzamiento del Programa, se efectuó una reunión para el material ilustrativo, con diversas fuentes y fue elaborado por los técnicos de la CCGL el libro: "Manual de Higiene e Resfriamiento de Leite" (Manual de Higiene y Enfriamiento de la Leche), que sirvió de base y fundamentación teórica del Programa. Después se llevó a cabo una preparación cuidadosa de los instructores responsables de la formación de los agricultores.¹⁵¹

¹⁵¹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.9, p.2, 15 al 21 dic. 1984

En la primera etapa del Programa, durante el año 1982 y bajo la coordinación de la División Técnica de la CCGL, fueron entrenados 6.588 productores de la Lactiñios Satélite y de 26 cooperativas afiliadas.¹⁵² En la segunda etapa, iniciada en abril de 1983, con la participación de 11 cooperativas, los equipos de trabajo, durante cinco meses (mayo a septiembre de 1983), realizaron 79 entrenamientos para 2.323 agricultores. En la tercera etapa, durante 1984, realizaron 234 entrenamientos en 25 cooperativas, para 4027 productores. El gran resultado positivo de los entrenamientos en tres años y en tres fases significó, principalmente, una disminución notable en la entrega de leche ácida.¹⁵³ En la CCGL, "el promedio de leche ácida cayó de un 3,44% en 1981 a aproximadamente un 0,5% en 1989".¹⁵⁴

Las usinas con inspección federal en Rio Grande do Sul, entre 1981 y 1991, recibieron 144.401.191 litros de leche ácida, sin contar la leche simplemente rechazada, no incluida en las estadísticas. A los precios de principios de enero de 1991, ese volumen representa más de cuatro mil millones y medio de cruzelros (o más de US\$ 23 millones) que no se distribuyeron a los productores de leche. "Esa gran pérdida se debe básicamente a la falta de enfriamiento de la leche a nivel de propiedad y condiciones inadecuadas del transporte hasta el puesto de Recepción y Enfriamiento de Leche o Usina de Beneficio"¹⁵⁵ "En 1981 el Estado recibía 532.924.207 litros de leche de los cuales 17.335.975 litros eran ácidos, o sea, un 3,75%. Debido a los trabajos del Programa y su efecto multiplicador, hemos llegado en 1988 con solamente un 2,02% de leche ácida como promedio".¹⁵⁶ De 1990 a septiembre de 1993, la CCGL ha hecho préstamos de 24 meses de duración para compra de más de tres mil enfriadores de leche, adoptando el sistema "trueque-trueque", que hizo que "las pérdidas con leche ácida en el sistema CCGL alcanzasen menos de un medio por ciento".¹⁵⁷

¹⁵² 1) **Entrenamiento de los instructores;** Los instructores fueron entrenados durante una semana en la Unidad Industrial de Ijuí, con clases teóricas y prácticas. Fueron instruidos sobre el control de calidad y sobre la investigación de fraudes en la leche; sobre manejo de ordeñadora mecánica; sobre enfriadores para leche y cuidados higiénicos de los aparatos de ordeño. En la parte teórica del entrenamiento "se han tratado los siguientes asuntos: formación de la leche en la ubre de la vaca; composición de la leche; higiene de las instalaciones; higiene de los animales; higiene del operador; higiene de los utensilios; importancia del enfriamiento; enfriadores específicos; transporte y sus cuidados; análisis y clasificación de la leche; procesos industriales y distribución de la leche. En la parte práctica, fueron demostrados los procedimientos y pasos para el ordeño manual o mecánico; análisis e investigación de la leche para su clasificación; prácticas de manutención y conservación de ordeñadoras y usos adecuados de enfriadores". 2) **Implementación del Programa en el Interior;** El Programa fue lanzado en abril de 1982 por el Ministro de Agricultura, Amauri Stábile, con la firma del Primer Convenio CCGL/SENAR, en presencia de las autoridades federales, estatales y municipales. "Posteriormente, se han hecho lanzamientos a nivel regional, reuniendo siempre las autoridades del municipio, los técnicos, productores, profesores, políticos y la prensa". Por el convenio, dos técnicos del SENAR y uno de la CCGL empezaron su dedicación exclusiva al Programa. Para los entrenamientos a nivel de productor, el equipo de entrenamiento contaba con una unidad móvil (camión) cedida por el SENAR, con mini-laboratorio para el análisis de la leche y todo el material necesario para el entrenamiento (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.9, p.2, 15 al 21 de dic. de 1984)".

¹⁵³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.9, p.3, 15 al 21 de dic. de 1984

¹⁵⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.3, feb. 1991.

¹⁵⁵ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.2, feb. 1991.

¹⁵⁶ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.3, feb. 1991.

¹⁵⁷ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.113, p.2, set.93.

6.5. Programa de silos-trinchera (1983 - 1985)

Para disponer de alimentos suficientes en el invierno, o sea, en la época de baja producción que comienza a inicios de abril y se extiende hasta finales de julio, son almacenados los cultivos verdes de verano y parte de los subproductos de algunas industrias de granos para alimentación en el invierno. La CCGL lanzó en 1983, el Programa de Silos-Trinchera, llegando a construir más de 1.500 silos en el primer año, "lo que representa más de lo alcanzado en 10 años de extensión rural en el sector lechero gaúcho".¹⁵⁸ En diciembre de 1990 más de 15 mil productores estaban utilizando silos, en sus diversas formas, para alimentar el ganado lechero. Hacen parte del Programa la edición del libro: "Silagem-Manual Prático" (Cultivos verdes en silos - Manual práctico), vídeos sobre cultivos verdes en silos y programas de radio".¹⁵⁹ El modelo de silos-trinchera es una tecnología sencilla, accesible al pequeño productor; que valoriza al máximo diversas alternativas de producción verde, en función de las condiciones variadas de la unidad productiva rural; que permite gran eficiencia (o sea, gran resultado a un costo mínimo) y una localización junto al mercado consumidor de cultivos (que son las vacas lecheras) (Informativo CCGL, mayo 1984, p.4).

Para hacer viable la construcción de los silos-trinchera, los gobiernos locales, en algunos municipios, pusieron retroexcavadoras a disposición de los agricultores, con costos subsidiados, para que fuesen excavados los huecos para los silos-trinchera. En Sao Lourenço do Sul, la Laticínios Satélite S/A - Agro-Indústria y Pecuária adquirió una retroexcavadora para ese servicio.¹⁶⁰ También pusieron a disposición seis máquinas para el trabajo en los silos. Para una mejor utilización de las mismas, se coordinó una rigurosa programación de la plantación de cultivos verdes.¹⁶¹

¹⁵⁸ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.2, p.4, mayo 1984

¹⁵⁹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.2, feb. 1991.

¹⁶⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.7, p.3, 15 al 23 nov. 1984

¹⁶¹ Para ilustrar un poco la campaña estatal y la difusión de los silos por parte de la CCGL, que es un medio indispensable para que el productor pueda participar en la "cuota-premio", cabe referir la experiencia, a partir de 1983, de productores no asociados en Sao Lourenço del Sul, que entregan su producción a la Laticínios Satélite S/A - Indústria y Pecuária, unida al complejo industrial de la CCGL. La campaña entre los agricultores se ha hecho recurriendo, entre otras instituciones, a las escuelas y creando consciencia junto a profesores y alumnos, a través de concursos: a - En el año 1983, primer año de la campaña amplia entre los productores, se pidió que cada uno construyese su silo. Se hicieron 42 silos -trinchera (Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.10, p.4, 12 al 18 ene. 1985). b - En el año 1984 la previsión era construir 132 nuevos silos-trinchera, "representando más de 2.000 toneladas de maíz en silo que deberán ser producidos en este año en el municipio de Sao Lourenço (**Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.7, p.3, 15 ai 23 nov. 1984)". Fueron construidos 150 silos (Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.10, p.4, 12 al 18 ene. 1985). c - En mayo de 1985, había información sobre la existencia de 154 silos en el municipio de S.Lourenço del Sul " con una capacidad de 5 mil toneladas de alimentos para hacer frente al riguroso invierno que se avecinaba (**Informativo CCGL. Porto Alegre**, RS, Brasil, v.2, n.14, p.1, 11 al 17 mayo 1985)".

La promoción durante el año 1984 contó con la importante colaboración de los profesores municipales, con un trabajo de concientización entre los alumnos y con concursos entre los alumnos y entre los propios profesores. Entre los alumnos, la redacción fue sobre la "Importância da Silagem" (Importancia del cultivo verde en silos). También se hizo un concurso entre los profesores que animaron a los alumnos para la construcción de silos en las respectivas propiedades de sus padres. A los alumnos clasificados en el concurso de redacción, fue entregado como premio un reloj. Fueron premiados seis alumnos. Para los profesores los premios fueron los siguientes: Primer premio: una ternera...".¹⁶²

6.6. Programa de alimentación del ganado lechero (1985).

La preocupación por viabilizar la actividad lechera del pequeño productor rural, a través de la difusión de tecnología adecuada y moderna, sustitutiva de una tecnología con altos riesgos y gran dependencia, llevó a la CCGL a lanzar, en todo el Estado de Rio Grande do Sul, el "Programa de alimentación del ganado lechero". Casi la mitad de los productores utilizaban raciones balanceadas compradas, que, para ellos, es una tecnología totalmente inadecuada, que les restaba competitividad por los altos costos, y requería insumos importados y despilfarro de los recursos disponibles en lo inmediato. El costo de la alimentación, flete, crédito y remuneración familiar alcanza cerca del 70% del costo de producción, siendo la alimentación el principal cuello de botella de la actividad lechera. Este Programa está "destinado a capacitar al productor de leche para alimentar adecuadamente sus animales, viabilizando esta forma la actividad lechera en nuestro Estado".¹⁶³

¹⁶² **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1, n.10, p.4, 12 al 18 ene. 1985

¹⁶³ **Informativo CCGL**. Porto Alegre, RS, Brasil, v.2, n.13, p.1, 13 al abr. 1985

Además de una mejor viabilización de la unidad productiva, un programa de alimentación del ganado lechero, con utilización intensiva de recursos locales (como ocurre con los silos-trinchera), permite la venta, a través del animal y de la leche, de todo un conjunto de pastos y cultivos verdes, granos y tubérculos que pueden ser producidos a nivel local y exportados con valor agregado, una vez utilizados como insumos en la producción animal. Esto no sólo viabiliza la empresa rural sino que dinamiza toda la economía local, generando empleo e ingreso. Sin este Programa y utilizando insumos importados, la diversificación productiva no se viabilizaría en toda su potencialidad, el empleo rural quedaría muy por debajo de las potencialidades y no se maximizaría el uso de las condiciones más diversas del suelo, los micro climas, los cursos de agua, los cerros, las áreas planas y húmedas, el suelo no arable, las áreas a lo largo de las carreteras, etc. sino que habría una tendencia a mantener el monocultivo, en función de una demanda especializada en el exterior, eventualmente paralela a la producción lechera (como la producción de soja).

El entusiasmo por el Programa de Alimentación del Ganado Lechero y las razones de su implementación aparece expresado de muchas formas y cabe señalar, a continuación, algunas palabras textuales:

" ... llegó la hora de decir adiós a las raciones ya elaboradas. Llegó el momento de hacer un cálculo a nivel de propiedad, utilizando los medios de que disponemos, siendo que uno de ellos es la correcta alimentación del ganado lechero. Necesitamos pasar a ser exportadores del producto final y no importadores de insumos básicos. No concebimos que el 45% de los productores de leche de RS utilicen raciones balanceadas compradas, cuando todos podrían estar en condiciones de producir los alimentos necesarios, como el forraje, que podrá triplicar la producción de leche (Informativo CCGL, 13 la 19 abr. 1985, p.1)".

"Después de muchos trabajos junto a los productores sobre los diferentes aspectos de la producción lechera, todos los técnicos concluyeron que la raíz del problema del sector leche es el sistema de alimentación". "...las experiencias nos mostraron que es posible, por menor que sea la propiedad, obtener altas productividades con las técnicas disponibles, faltando solamente llevarlas a nuestros productores".¹⁶⁴

¹⁶⁴ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.2, n.13, p.2, 13 a 19 abr. 1985

"La CCGL y su asociada, desarrollaron un excelente trabajo técnico inaugurando una nueva era en la producción de leche: la producción no reposa en la ración; al contrario, sacamos provecho de la capacidad que tiene el rebaño lechero para transformar una gramínea, una leguminosa, en leche. Con eso, minimizamos los costos y el sentido de oportunidad en las cosas que se hicieron. Esta industria, por ejemplo, fue hecha en el momento cierto: en un momento de expansión. Hubo coraje. La gente no se intimidó. Viajó por el mundo. Ha visto lo mejor que existía. No copió las cosas, sino que las adaptó. Eso demuestra que para el productor unido, con líderes responsables, no hay obstáculos que no puedan ser vencidos (Entrevista de Ruben Ilgenfritz da Silva, Presidente de la COTRIJUÍ)".¹⁶⁵

a. Programa de seguimiento de la alimentación por computadora (1986).

Como estímulo para el Programa de Alimentación del Ganado Lechero, fue lanzado también el "programa de seguimiento de la alimentación por computadora". En los dos primeros meses se intensificó en el área de acción de la Laticínios Satélite, en Sao Lourenço del Sul, en la COTRISOJA de Tapera y en la COTRIBÁ de Ibirubá. A partir del tercer mes entraron las cooperativas: COTRIPAL de Panambi, COTRIJUÍ de Ijuí y COTRIMAIO de Três de Maio. Como los agricultores estaban comenzando a sentir la necesidad de garantizar la alimentación de las vacas lecheras para todo el año, en términos de cantidad, de calidad, de utilización eficiente de todos los recursos disponibles, el acompañamiento de la alimentación del rebaño lechero a través de la computadora, estimuló a muchos a mejorar la productividad. La computadora recibe información sobre "el peso del animal, las necesidades nutricionales, los valores nutritivos de la alimentación, la producción de leche esperada de la vaca y los alimentos disponibles en la propiedad". En base a esos datos, la computadora formula la alimentación balanceada para los animales, considerando la mayor o menor producción y precio de los productos disponibles.¹⁶⁶

"El seguimiento con computadora se implantó hace menos de tres meses y los productores integrados en este programa ya han alcanzado los resultados. Algunos productores llegaron a obtener de sus vacas 37 a 38 litros de leche por día en los picos de producción. Otros productores, después de ingresar en el Programa, se dieron cuenta de que no contaban con alimentación disponible para todo el rodeo, lo que llevó a una selección de los animales, manteniendo aquellos de mayor producción. En algunas propiedades el Programa no se pudo implantar momentáneamente por absoluta falta de materia prima para complementar la alimentación del rebaño. En esas propiedades, se está preparando programadamente la producción de reservas de forraje para poder integrarse más adelante al Programa (Informativo CCGL, 6 al 12 dic. 1986, p.4)".

¹⁶⁵ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.3, n.25, p.3, 19 al 25 abr. 1986

¹⁶⁶ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.3, n.33, p.4, 6 al 12 dic. 1986

b. Programa de crédito para semillas forrajeras de invierno (1986).

Junto con la campaña de alimentación del ganado lechero y de los silos-trinchera y los estímulos de la "cuota-premio" por el buen desempeño, se efectuaron créditos para semillas de cultivos forrajeros de invierno para los productores de leche. "Los recursos tienen origen en el FACTEC (Fundo de Assistência Creditícia e Técnica de la Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.- CCGL). Ese fondo fue creado especialmente para dar apoyo a los programas que serán desarrollados en la actividad lechera, por la División Técnica de la CCGL".¹⁶⁷

Los recursos del fondo, que ascendían a tres mil millones y medio de cruzeiros (o US\$ 270.000 a los precios de marzo de 1986) destinados al crédito para semillas, fueron utilizados, en 1986, para las semillas de cultivos forrajeros de invierno. La liberación prevista era en dos cuotas iguales, una el 20 de marzo y otra el 20 de abril. La devolución de las dos cuotas se haría el 20 de junio y el 20 de julio. Los tres meses de crédito serían sin intereses y sin corrección monetaria (Informativo CCGL, 8 a 14 feb. 1986, p.4). La CCGL destinó en 1986 dos millones de cruzados (US\$ 145.000) al crédito para la compra de semillas de alfalfa y la adquisición de lonas plásticas, utilizadas en los silos-trinchera. El crédito podría ser pagado en 4 cuotas, con la producción de leche, y sin intereses.¹⁶⁸

"... fueron instituidos a lo largo de estos años, algunos planes para estimular al productor, destacándose la cuota-premio, premio estímulo y el crédito para semillas y cultivos forrajeros, lona plástica y enfriadores".¹⁶⁹

¹⁶⁷ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.3, n.23, p.4, 8 al 14 feb. 1986

¹⁶⁸ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.3, n.30, p.1, 13 al 19 set. 1986

¹⁶⁹ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.47, p.4, 28 ene. al 3 feb. 1988

6.7. La cuota-premio.

Un estímulo fundamental para la innovación tecnológica y el éxito del Programa de Alimentación del Ganado Lechero y que abarca a todos los productores de leche es la llamada "cuota-premio", o sea, un premio estímulo para asegurar un alto nivel de producción en el período invernal, cuando hay pocos alimentos. "La cuota-premio es un estímulo al productor de leche, que está invirtiendo en su estructura para producir leche todo el año y que está haciendo de la leche una actividad económica todo el año, reduciendo los efectos negativos de ciclos estacionales para el productor y para la industria".¹⁷⁰

a. Evolución de la cuota premio.

La "cuota-premio" estuvo en vigor de 1981 hasta 1983. Fue implantada, propiamente, en 1982.¹⁷¹ Posteriormente fue nuevamente instituida por el Consejo de Administración de la CCGL. En 1987, se extendió del 1º de abril al 31 de julio y con pagos mensuales.¹⁷² En 1988, el período (de baja producción) premiado fue el mismo de 1987, pero el pago del premio se realizó en una única cuota en el mes de agosto de 1988 (Informativo CCGL, 22 al 28 set. 1988, p.1). En 1990, se mantuvieron las mismas condiciones: "El período ("entrezafra") debe ser entendido como el de los meses: abril, mayo, junio y julio de 1990. El período de mayor producción ("zafra") comprende los meses de: octubre, noviembre y diciembre de 1989 y enero de 1990. La liberación del premio será en una única cuota en el mes de agosto de 1990". Se debe tomar en cuenta que, "el reglamento introdujo un nuevo artículo, que es el del test de "reductosa", manteniendo los otros 5 artículos en vigor".¹⁷³ A partir de 1991 entrará en vigor el Premio-Estímulo, sustituyendo la cuota premio, creada en 1980. El nuevo premio modifica algunos parámetros anteriores "para beneficiar al productor que participa y se interesa en mejorar su producción cualitativa y cuantitativamente".¹⁷⁴

En el año 1988, fueron premiados 8.321 productores de 29 cooperativas y unidades de recepción de leche de la CCGL, que recibieron Cz\$ 69.895.418,55 (US\$ 260.570, a los precios de agosto de 1988) en premios o US\$ 31,31 por productor. Han sido premiados el 18,5% del número total de los 45.094 productores de leche (Informativo CCGL, 22 a 28 set. 1988, p.1). "Por el estímulo de la cuota-premio de 1989, fueron beneficiados más de 15 mil productores que consiguieron aumentar su producción y productividad, disminuyendo la diferencia estacional de la leche (Informativo CCGL, dic. 1989, p.4)". El Programa cuota-premio benefició en 1990 a 9.414 productores por un valor que totalizó 33,6 millones de cruzeiros. El FACTEC (Fundo de Assistência Creditícia e Técnica) de la CCGL (subsidiando el costo del flete del segundo ecorrido, reduciendo el descuento legal de la extra-cuota y pagando la cuota-premio), gastó 655,6 millones de cruzeiros. "Esos valores corregidos representaron, en marzo de 1991, el monto de 1,174 mil millones de cruzeiros, o sea, 4,60 cruzeiros por litro de leche". Este monto equivale a US\$ 5.067.116 (al precio promedio del dólar en marzo de 1991).¹⁷⁵ En el ejercicio 1992 se han gastado como "premio-estímulo" 5,69 millones de cruzeiros o US\$ 1,22 millones (a los precios de agosto de 1992), lo que representa entre un 2% y un 5% sobre la leche cuota consumo. Hubo una "significativa mejoría en la calidad de la leche, beneficiando al productor y a la propia empresa cooperativa, que recibe un producto final de mejor calidad, etc. Otro detalle importante es la reducción de la estacionalidad de la producción de la leche".¹⁷⁶

¹⁷⁰ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.46, p.4, 7 al 13 ene. 1988

¹⁷¹ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.54, p.1, 22 al 28 set. 1988

¹⁷² **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.4, n.37, p.1, 11 al 17 abr. 1987

¹⁷³ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.6, n.69, p.4, dic. 1989

¹⁷⁴ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.1, feb. 1991.

¹⁷⁵ **Informativo CCGL,** Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.87, p.1, jul. 1991.

¹⁷⁶ **Informativo CCGL,** Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.113, p.1, set.93.

b. La cuota premio según tamaño de la cooperativa.

Un análisis de los productores beneficiados en 1988 demuestra que el mejor desempeño en la producción de leche corresponde a las nueve cooperativas que cuentan con mil asociados productores de leche o más (CUADRO 24). Esas cooperativas cuentan con el 65,4% de los productores de leche de la CCGL, pero con el 82,3% de los productores premiados y con el 80,7% del valor de los premios. Las 14 cooperativas restantes abarcan el 11,3% de los asociados productores de leche, el 8,7% de los productores premiados y el 7,8% del valor de los premios. El grupo de productores no afiliados a la CCGL, constituido en gran parte por ex-asociados de la COTRISA y de agricultores de S. Lourenço do Sul (que entregan su producto en 6 unidades de recepción de la Laticínios Satélite S/A - Indústria y Pecuária, del sistema CCGL), son los que ofrecen el menor resultado y, por lo tanto, la menor participación en la distribución de los premios. Este último grupo de productores representa el 23,3% del total, pero solamente el 9,0% de los productores premiados y el 11,5% del valor de los premios.

En el grupo de las nueve mayores cooperativas productoras de leche, el 23,2% de los productores fueron premiados, en las demás cooperativas el 14,2% y, entre los no asociados, solamente el 7,1%. Los no asociados representan, por lo tanto, un resultado que equivale a la mitad del obtenido por las cooperativas de menor número de productores y menos de un tercio de las cooperativas mayores. Esto se debe, evidentemente, a la estructura de apoyo técnico y educacional, que es mayor en las cooperativas que concentran mayor número de productores de leche. La Laticínios Satélite invirtió mucho en el Programa de Silos-Trinchera y en los demás programas de la CCGL en función del productor. Pero, el resultado demuestra que la productividad del productor lechero del Estado es máxima en la Cooperativa, modesta en el sistema CCGL no cooperativado y puede ser considerada baja en los demás productores no organizados.

c. La cuota premio y sus beneficios.

La cuota-premio, en 1988 y en otros años, benefició al productor porque pagó un valor adicional por el litro de leche en el período de baja producción (en la "entrezafra"). Pero, ese beneficio es muy reducido frente a los beneficios indirectos del productor que pasa a combinar los factores de producción de forma que los hace "variables" y no "fijos" o limitativos del desarrollo, transformando su pequeña economía cada vez más en una economía de "uso de capital", que se adapta a todas las circunstancias, orientándolas en función de un crecimiento constante y endógeno, sin verse limitado por restricciones externas rígidas y excluyentes (como son, por ejemplo, las condiciones de suelo y clima).¹⁷⁷

"Uno de los programas de la CCGL, de mayor beneficio para el productor de leche, durante el año 88, está siendo la cuota-premio que beneficia directamente aquel que más trabaja y sigue las orientaciones de los técnicos de las cooperativas asociadas". "... la cuota-premio ha dado excelentes resultados, porque fue técnica, eficiente, además de ejercer un efecto psicológico muy grande en el productor de leche. Demostró que es posible transformar la producción lechera de la estación de baja producción (la "entrezafra") en volúmenes superiores a la temporada de gran producción (la "zafra"). Pero, lo más importante fue comprobar que tenemos condiciones para eliminar definitivamente las diferencias estacionales en Rio Grande do Sul".¹⁷⁸

La "cuota-premio", además de beneficiar al productor de leche, lleva a una mayor eficiencia en la fase agroindustrial, porque garantiza la calidad del producto y la cantidad y regularidad de entrega. La capacidad productiva industrial que era insuficiente en la estación de mayor producción ("zafra") se convierte en capacidad muy ociosa en la estación de poca producción (tiempo de la "entrezafra"). Eliminando las oscilaciones estacionales, la capacidad instalada de la agroindustria es utilizada plenamente durante todo el año, la misma mano de obra trabaja permanentemente, especializándose y acumulando experiencias (sin contratar y entrenar especialmente en una estación y licenciar en la otra). La mayor eficiencia de la agroindustria permite reducir los costos y aumentar los ingresos y, cuando dicha eficiencia se logra gracias al productor, o sea, cuando se prioriza la eficacia, la misma permite asegurarle permanentemente un mayor ingreso.

¹⁷⁷ Sobre la problemática de la transformación de factores fijos en variables, o sea, la combinación libre de los factores de producción en función del desarrollo, transformando la economía en lo que Joan Robinson llama "economía del capital", es útil la reflexión de Breimeyer (BREIMEYER, Harold F. The three economies of agriculture. **J. Farm Econ.** v.44, n.3, p.679 - 699, ago. 1962)

¹⁷⁸ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.54, p.1, 22 al 28 set. 1988

CUADRO 24 - PRODUCTORES DE LECHE; PRODUCTORES BENEFICIADOS POR LA CUOTA-PREMIO; VALOR DEL PREMIO RECIBIDO: 1) EN LAS 9 COOPERATIVAS CON MIL PRODUCTORES O MAS; 2) EN LAS RESTANTES 14 COOPERATIVAS CON MENOS DE MIL PRODUCTORES DE LECHE POR COOPERATIVA Y 3) EN LOS 6 PUESTOS DE NO ASOCIADOS DEL SISTEMA CCGL. PORTO ALEGRE, RS, BRASIL, 1988.

PRODUCTORES	N° de productores	N° de beneficiados		(Cz\$)
		Total	(%)	
TOTAL (29) (%)	45.094 100,0%	8.321 100,0%	18,5	69.895.418,55 100,0%
A - Cooperativas con más de 1.000 asociados				
Sub-total (9) (%)	29.498 65,4%	6.851 82,3%	23,2	56.404.917,28 80,7%
COTRISOJA	1.219	206	16,9	1.868.165,30
COTRIBÁ	1.280	452	35,3	3.718.476,78
COOPERLUIZ	3.489	840	24,1	6.707.174,14
COTRIPAL	1.076	413	38,4	5.932.969,95
COOLAN	3.300	692	21,0	7.155.104,02
COTRIJUÍ	5.186	905	17,5	7.341.679,45
COTRIJAL	1.100	342	31,1	2.619.959,03
COTRIROSA	3.981	977	24,5	6.623.067,94
COTRIMAIO	8.867	2.024	22,8	14.438.321,37
B - Cooperativas con menos de 1000 asociados				
Sub-total (14) (%)	5.079 11,3%	722 8,7%	14,2	5.484.105,42 7,8%
C - No asociados				
Sub-total (16) (%)	10.517 23,3%	748 9,0%	7,1	8.006.395,85 11,5%
SANTO ÁNGELO	2.096	168	8,0	1.797.214,11
RIO GRANDE	165	1	0,6	6.234,63
PASSO FUNDO	376	20	5,3	213.809,08
CRUZ ALTA	773	50	6,5	434.031,83
CERRO LARGO	3.976	423	10,6	4.301.259,71
SÃO LOURENÇO	3.131	86	2,7	1.253.846,49

Fuente: **Informativo CCGL**. Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.54, p.1, 22 a 28 set. 1988 (Reelaboración de los datos de la tabla).

"Hoy la industria trabaja a plena capacidad en el verano ("zafra"), con exceso de remisión de leche y tiene capacidad ociosa en el invierno ("entrezafra"). Con el aumento de la recepción de leche en la "entrezafra", la industria pasaría a trabajar con la misma mano de obra, durante todo el año, no necesitando reducir personal en la entrezafra y en la "zafra" recontractar o contratar personal nuevo. Otra ventaja: la industria podrá entrenar los empleados obteniendo una mano de obra más calificada (Informativo CCGL, 22 la 28 set. 1988, p.1)".

La reglamentación de la "cuota-premio" pretende estimular la fidelidad para con la cooperativa, o sea, el compromiso mutuo en la entrega de la producción; la honestidad en el proceder; la calidad del producto y el uso más adecuado de la tecnología para alcanzar una producción en la "entrezafra" que se aproxime a la producción en el tiempo de "zafra".¹⁷⁹

¹⁷⁹ Ver sobre la reglamentación de la "cuota-premio" en algunos años: 1) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.4, n.37, p.1, 11 al 17 abr. 1987; 2) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.5, n.46, p.4, 7 al 13 ene. 1988; 3) **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.6, n.69, p.4, dic. 1989. "Las nuevas normas de la cuota-premio de 1990 son las siguientes: solamente serán beneficiados los productores que satisfacen los siguientes requisitos: 1º - Productores que entregan 600 litros o más por mes en el período de "entrezafra" (invierno). a) La leche ácida no será contabilizada en el volumen mensual. 2º - Solamente tienen derecho aquellos productores que entregaron toda la leche producida a la Cooperativa en el año inmediatamente anterior a la "entrezafra". 3º - No hayan cometido ningún tipo de fraude en la leche, en el año inmediatamente anterior a la "entrezafra" y en el período de la cuota premio. 4º - Solamente es beneficiado aquel productor que haya alcanzado los estándares exigidos por el Ministerio de Agricultura: a) Gordura: 3,1% mínimo; b) Densidad: 1028 a 1033 gl; c) Acidez Dornic: entre 15º y 18º D; d) Estado seco total: 11,70% mínimo. Obs.: Productores con gordura de la leche inferior al mínimo serán descalificados. 5º - El productor cuya leche no alcance por lo menos 1:30 hora de duración en el test de "Reductosa" será descalificado. 6º - Los productores que cumplan las exigencias anteriores, serán premiados en las siguientes condiciones: a) 10% por encima del valor de la leche consumo a aquellos que alcanzaron a mantener la producción durante la "entrezafra" (invierno) y entregaron un volumen equivalente al 100% o más de la leche entregada en la "zafra" (verano); b) 8% por encima del valor de la leche consumo a aquellos que lograron producir y entregar en la "entrezafra" un volumen de leche equivalente a 90% - 99% del volumen producido en la "zafra"; c) 5% por encima del valor de la leche consumo a aquellos que produjeron y entregaron en la "entrezafra" un volumen de leche equivalente a 80% - 89% del volumen producido en la "zafra". Por período de "entrezafra" debe entenderse los meses de abril, mayo, junio y julio de 1990. El período de "zafra" comprende los meses de octubre, noviembre y diciembre de 1989 y enero de 1990. La liberación del premio será en una única cuota que será pagada en el mes de agosto de 1990, una vez comprobados los requisitos, compatibles con la computadora de la CCGL. La División Técnica se reserva el derecho de verificar, junto a las cooperativas, los documentos que comprueban el cumplimiento de los productores. Queda establecido que en la cuota premio de 1990 será introducido como requisito el aumento del volumen entregado por el productor en la "entrezafra". Los casos omitidos serán decididos por la Directiva Técnica. Ernesto E.B.Krug. Director Técnico (Fuente: **Informativo CCGL**, Porto Alegre, v.6, n.69, p.4, dic. 1989)".

d. El premio productividad.

En octubre de 1993, por decisión del Consejo de Administración y Vigilancia de la CCGL se creó el premio productividad, con la finalidad de incrementar la productividad en las explotaciones rurales y la cantidad de leche en el sistema CCGL. Los técnicos en su reunión del día 5 de octubre han establecido el reglamento mínimo. La CCGL, según las características de cada cooperativa afiliada, destina recursos a las cooperativas por encima del valor de la leche entregada y a ellas confía toda la administración. Por lo tanto, cada cooperativa tendrá su reglamento propio, en los límites del reglamento mínimo.

"Condiciones mínimas para el premio productividad: 1) El productor deberá inscribirse para el Premio Productividad en su Cooperativa o en la Laticínios Satélite S/A; 2) Entregar toda la producción de leche en la Cooperativa o en la Laticínios Satélite S/A (o sea, no puede haber venta de producción a otros); 3) Entregar una producción mínima diaria de 40 litros de leche día/mes (el promedio se obtiene de la producción mensual); 4) Poseer enfriador específico para enfriar la leche, instalado en una sala adecuada para la leche; 5) El productor deberá presentar certificado negativo de Brucelosis y Tuberculosis, en un plazo máximo de 12 meses; 6) En el caso de fraude, el productor será suspendido automáticamente del Premio Productividad por 30 días, independiente de las sanciones ya existentes; 7) Las demás condiciones serán establecidas entre las Cooperativas de la región. 8) El presente reglamento tendrá una vigencia de un año a partir del Primero de octubre de 1993, cuando el programa será nuevamente evaluado. 9) Los casos omisos serán decididos por la Directiva Técnica de la CCGL".¹⁸⁰

6.8. Programa de apoyo a la pequeña propiedad rural (1980 y 1987/88).

La CCGL asesoró, en 1980, la confección de 42 proyectos integrados (de los cuales 12 en la COTRISEL; 9 en la COPALMA; 18 en la COAGRISOL; 5 en la COTRICRUZ y 8 en la COTRIPAL), con créditos ofrecidos por el BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico). Asesoró 30 proyectos integrados (7 para la COOPERLUIZ; 5 para la COTAP; 6 para la COTRICAMPO; 6 para la COOPERA y 6 para la COTRISOJA), por un valor de Cr\$ 26.298.826,00 (US\$ 504.931, al tipo de cambio promedio del dólar en junio/julio 1980), con créditos de la Caixa Econômica Estadual.¹⁸¹ Consiguió beneficiar también a diversas cooperativas con proyectos integrados, con recursos de Cr\$ 23.500.000,00 (US\$ 451.194, al cambio promedio del dólar de junio/julio 1980), obtenidos del BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo).¹⁸²

¹⁸⁰ **Informativo CCGL.** Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.115, p.4, nov. 1993.

¹⁸¹ **CCGL. Relatório Anual da Diretoria de 1980.** Porto Alegre, CCGL, 1981, p.13

¹⁸² **CCGL. Relatório Anual da Diretoria de 1980.** Porto Alegre, CCGL, 1981, p.15

Durante el año de 1987, la CCGL elaboró con las cooperativas asociadas un programa de acción de desarrollo de la pequeña propiedad rural, en las áreas de la COTRIMAIO, COTRIFRED y COTRICAMPO, con recursos del BNDES/FINSOCIAL/BADESUL, por un total de Cz\$ 180 millones, con el objetivo de beneficiar a 394 productores. El estudio serviría como proyecto "piloto" para su posterior multiplicación.¹⁸³ El día 29 de julio de 1988, en el Palacio Piratini, sede del gobierno del Estado de Rio Grande do Sul, fueron firmados 3 contratos entre BADESUL y las cooperativas COTRICAMPO, COTRIMAIO y COTRIFRED. El valor total de estos contratos alcanzó la suma de Cz\$ 220 millones (US\$ 1.015.000 al cambio de julio), provenientes del programa BNDES-FINSOCIAL, a través de BADESUL. El crédito es subsidiado, con intereses y corrección monetaria sobre dos tercios del importe y se otorga a largo plazo (tres años de gracia y cinco años de pago).¹⁸⁴

"Estos recursos serán traspasados a los pequeños productores rurales para la reestructuración de la pequeña propiedad, a través de la adquisición de máquinas, recuperación del suelo, implantación de cultivos forrajeros y mejoría de las instalaciones, entre otros (Informativo CCGL, 11 la 17 ago. 1988, p.4)".

6.9. Programa de control de la mastitis (1990).

En el ejercicio 1990/91 estaban en ejecución siete programas de la CCGL: Almacenamiento en silos, alimentación del ganado lechero, leche alimento insustituible, control de brucelosis y tuberculosis, higiene y enfriamiento de la leche, importación de vacas y control de la mastitis.¹⁸⁵ El programa más nuevo de asistencia técnica, lanzado en 1990, es el **Programa de Control de la Mastitis**. "La mastitis afecta entre el 30 y el 40% del rebaño lechero".¹⁸⁶ En julio de 1990 se habían entrenado los instructores que llevarían el Programa al campo.¹⁸⁷ Fueron realizados, en el primer año de funcionamiento, 13 entrenamientos a nivel de productor, beneficiando 3.114 productores de leche.¹⁸⁸ Como material de apoyo para la formación práctica y divulgación por la radio, se imprimieron los librillos: "**Mastitis bovina**" y las cartillas 1 y 2 de la "**Mastitis**".¹⁸⁹ En el ejercicio 1990/91 la CCGL hizo 13 entrenamientos beneficiando a 3.114 productores de leche.¹⁹⁰

¹⁸³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.52, p.3, 14 al 20 jul. 1988

¹⁸⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.5, n.53, p.4, 11 al 17 ago. 1988

¹⁸⁵ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.2, feb. 1991.

¹⁸⁶ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.83, p.2, feb. 1991.

¹⁸⁷ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990.

¹⁸⁸ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.87, p.1, jul. 1991.

¹⁸⁹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.7, n.76, p.2, jul. 1990.

¹⁹⁰ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.87, p.1, jul. 1991.

6.10. Constitución de condominios asociativos (1991).

La Asamblea General Ordinaria al cierre del ejercicio 1990/91 aprobó la constitución de condominios asociativos con apoyo financiero de la CCGL. El Director Técnico justificó la iniciativa diciendo: "Creemos que la única manera de viabilizar al pequeño productor es a través de condominios, grupos de mecanización, círculos de máquinas, asistencia técnica grupal, en fin, cualquier forma de asociativismo acompañado de una preparación educacional ... Nuestro objetivo es dotar de máquinas modernas y eficientes al productor de leche, para que se sienta estimulado y aumente su producción".¹⁹¹

La División Técnica de la CCGL calculó que en junio de 1991 existían 1.441 productores reunidos en doscientos grupos con ensiladora; 89 en 26 grupos con conjunto de enfardado; 1.068 en 33 grupos con vasijas para semen; 120 en cinco grupos con secadores de granos y 66 en otros cuatro grupos.¹⁹² La CCGL destinó 320 millones de cruzeiros a los proyectos asociativos (o sea, US\$ 1.071.883, al tipo de cambio promedio del dólar en junio 1991). La reacción de los grupos en condominios asociativos fue inmediata, como se ha podido constatar en julio de 1991: "En los últimos días se han adquirido 109 ensiladoras para ensilajes; 49 vasijas para semen; 40 enfriadores de expansión directa; 16 conjuntos de enfardado. Los enfriadores de expansión directa y los enfriadores de expansión indirecta no tienen límite de crédito y, por lo tanto, solamente el año pasado se llegó a más de 1.700 enfriadores, que ampliarán la recolección de leche a granel".¹⁹³

¹⁹¹ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.88, p.1, jul. 1991.

¹⁹² **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.86B, p.2-3, jun. 1991.

¹⁹³ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.88, p.1, jul. 1991.

"Se constituyeron condominios lecheros donde, a través de la producción de forma grupal, se consigue elevar la escala de producción y el nivel de tecnología, viabilizando cientos de pequeños productores que aisladamente poseían baja eficiencia y bajos estándares técnicos de producción. Hoy el trabajo de la CCGL, de sus asociadas y productores del sistema permitió la constitución de más de 900 grupos de ensiladoras (recolectoras y estacionarias), 65 grupos de enfardado, 270 grupos de vasijas para semen y 22 condominios lecheros (Informativo CCGL, Porto Alegre, RS, Brasil, v.10, n.113, p.3, set.93)".

Se evaluó el efecto de 33 ensiladoras de avena y 95 de maíz y sorgo y el efecto de 16 conjuntos de heno y enfardados con créditos otorgados por la CCGL. Pueden obtenerse 219.465 toneladas de forraje (de silo y henos) y alimentarse 44.704 vacas en lactancia por un período de 300 días, lo que permitirá la producción de 317.000 litros de leche por día o 95.100.000 litros en total.¹⁹⁴

¹⁹⁴ **Informativo CCGL**, Porto Alegre, RS, Brasil, v.8, n.89, p.4, set. 1991.

7. EXITO Y LIMITACIONES DE LA CCGL.

7.1. Algunas razones del éxito de la experiencia de CCGL.

- a. La CCGL contó con cooperativas de primer grado organizadas, bastando crear una central especializada. Entre las de los mayores proveedores de leche, en 1986/87, la COTRIMAIO contribuyó con 36.928 t. de leche, lo que representa el 13,7% del volumen de 268.615t. de los cinco productos principales que comercializa y la COTRIJUÍ entregó 29.192 t. de leche que equivale al 2,5% de las 1.153.778 t. de sus cinco productos principales. Todo el proceso de organización de los productores aprovechó al máximo la organización campesina existente bajo forma de cooperativas y de otras instancias de participación (como sindicatos rurales). La nueva propuesta no destruyó sino que potencializó al máximo el proceso de organización existente. El proceso educativo contó con la presencia permanente e indispensable de los mejores profesionales y técnicos, para garantizar el propio proceso de educación y participación, pero también todo tipo de propuestas técnicas para el desarrollo del proyecto de producción y comercialización. Junto con la educación política e ideológica permanente, los pequeños productores pudieron contar con una visión empresarial de la cooperativa y con mecanismos de participación adaptados a cada cooperativa.
- b. Se contó con un crédito inicial para las inversiones: existió una gran fuerza política de las cooperativas de trigo y soja, fundadoras de la CCGL (e instrumento de la política gubernamental de modernización, a través del estímulo a las exportaciones y a la sustitución de importaciones). Las fundadoras tuvieron un fácil acceso al crédito otorgado por el Gobierno, permitiendo canalizar, con su aval, voluminosos préstamos para las principales inversiones iniciales de la CCGL, con intereses negativos (o sea, inferiores al índice inflacionario). Estos préstamos se destinaban al adelanto de las cuotas que serían aportadas con la producción de leche.¹⁹⁵
- c. La CCGL fue administrada con visión empresarial: La CCGL mantuvo, desde el comienzo, el mismo Presidente y Director Técnico y solamente un representante por Cooperativa en las Asambleas Generales. Esa escasa movilidad de la directiva, sin ir en desmedro de la democracia y de la libre elección de las cooperativas, y esa participación calificada en las asambleas generales, de asociados con visión empresarial, ha garantizado una política a nivel de todo el estado, y no de algún grupo de cooperativas, y facilitó mantener el objetivo inicial de eficacia (apoyo al pequeño productor) con criterios de eficiencia empresarial (como ser: valorización del cuerpo técnico, planificación cuidadosa de las nuevas inversiones, evaluación permanente de los éxitos y fracasos, incorporación de tecnologías nuevas a nivel de industria, de recolección del producto, de distribución, de administración interna y, principalmente, de racionalización de las explotaciones rurales en función de los recursos de trabajo y capital disponibles).

¹⁹⁵ Es interesante observar que los subsidios gubernamentales destinados exclusivamente al adelanto de las cuotas suscritas por los asociados y, por lo tanto, aplicados racionalmente y con objetivos fijados internamente en las cooperativas, en función del apoyo a la producción, como fue el caso de la CCGL, no significaron un desperdicio sino una gran multiplicación del ingreso, que la economía, a través de impuestos u otras formas, devuelve al Gobierno y/o sociedad en valores bien superiores al subsidio mismo.

- d. La CCGL garantizó una buena comunicación con el productor: los asociados de las cooperativas de trigo y soja tuvieron permanentemente una buena estructura de comunicación y educación (a nivel de la cooperativa de primer grado). La COTRIJUI mantiene, por ejemplo, más de 20 educadores para las reuniones permanentes de los núcleos locales de asociados. Hay también un servicio de asistencia agronómica y veterinaria organizado en cada cooperativa de primer grado. La CCGL, reuniendo a los educadores y a los agrónomos y veterinarios cada dos meses, desde 1977 hasta 1994, contó con una permanente planificación y evaluación de un equipo pensante privilegiado, con conocimiento de los problemas y de las posibilidades concretas de los productores. Esto permitió trabajar con programas, metas, recursos financieros internos asignados directamente para el cambio tecnológico y la productividad del pequeño productor. La estructura de educación y asistencia técnica permitieron una comunicación permanente y calificada entre las necesidades de los productores y las respuestas y políticas de la CCGL. Esa comunicación tiende a ser reforzada, a partir de 1992, con una estructura autónoma, a nivel de estado, integrada por representantes directos de los productores.
- e. La CCGL pudo especializarse sin dejar de atender todo tipo de productores en sus diversas necesidades, posibilitando el desarrollo integral de la pequeña explotación. Fue fundamental la política de las cooperativas de trigo y soja, de las tres lecheras y de algunas otras agrarias, de mantener a la CCGL como una cooperativa especializada en leche; mantener una central especializada en carnes; desarrollar el SICREDI (Sistema Integrado de Crédito Rural), participando con cooperativas de crédito, integradas todas en un único sistema estatal; mantener sectores de consumo e insumos rurales. La CCGL está inserta en una política amplia de las cooperativas de primer grado que buscan permanentemente diversificar la producción rural, en apoyo a grupos especiales y minoritarios de productores. La propia política de la CCGL en el área de la leche significó, al inicio, brindar oportunidades iguales a los productores de leche y recibir pequeños volúmenes de producción, como forma de estímulo. Significó también, sin sacrificar la especialización, apoyar los esfuerzos para implantar la producción de frutas entre los pequeños productores, utilizando la estructura de transporte, industrialización y distribución final de la CCGL.

- f. La CCGL estimuló y dirigió el aumento de la productividad de los agricultores: los diversos programas implantados para mejoramiento genético (creación de la ternera, inseminación artificial, importación de animales ...), mejoramiento de la alimentación con recursos de la propia explotación (por medio de préstamos para semillas de forraje, silos trinchera ...), cuidados en la manipulación de la leche (enfriamiento casero, higiene ...), atención a las enfermedades (mamitis ...) fueron estimulados por medio de la "cuota-premio" o "premio-estímulo", que premia a los que en la estación baja producen la misma cantidad que en alta estación. A partir de octubre de 1993 se introdujo el "premio productividad" para los asociados con una producción mínima de 40 litros/día, con "enfriador específico para enfriar la leche, instalado en un sala adecuada para la leche"...
- g. La CCGL pudo centralizar la planificación y definición de toda la actividad del complejo rural de la leche, y a la vez descentralizar las inversiones y las operaciones. La Central integró y volvió cada vez más eficiente, o sea, operó ingresos crecientes con costos cada vez más bajos en todo el ciclo del producto (con control y direccionamiento 1) al sector de insumos rurales del complejo rural lechero, aumentando cada vez más las ventas e ingresos de los productores a costos más bajos de insumos; 2) a las propias unidades productivas y 3) a la recepción, transporte, almacenamiento, beneficio, industrialización y distribución final). Aunque la CCGL fuese, por ejemplo, muy exigente en la planificación de los puestos de recepción y enfriamiento, no era la propietaria ni administradora de los mismos. Aunque haya invertido y comprado camiones cisterna para transportar a bajas temperaturas el 75% de toda la leche, confió la administración de los vehículos a las cooperativas.
- h. La CCGL actuó con un brazo no cooperativo: La CCGL posee casi el 100% del capital de una sociedad anónima, la Laticínios Satélite S/A. Con la crisis financiera en las cooperativas de trigo y soja una vez eliminados los créditos subsidiados (en 1984) y con la transformación o desaparición de las mismas, muchas se retiraron de la CCGL. La sociedad anónima compró a las cooperativas los puestos de recepción y enfriamiento y atendió directamente a los productores de leche que antes operaban a través de la cooperativa. También penetró en regiones lecheras nuevas de productores que no estaban asociados a ninguna cooperativa. Esto le permitió mantener el volumen de leche remitida y aumentarlo constantemente, debilitando la competencia. La misma sociedad anónima permitió la compra de una industria argentina, abriendo nuevas oportunidades en el mercado externo.

- i. La CCGL capitalizó permanentemente los excedentes, sin perjudicar el beneficio directo e indirecto de los productores: La CCGL, a causa de una mayor eficiencia de las industrias de la competencia, mantuvo el precio del producto fijado por el Gobierno y por encima del mismo beneficiaba al productor directamente (con el no pago del "segundo recorrido", con el pago de "leche exceso" al mismo precio de "leche consumo", con la puntualidad en el pago de la leche, adelantos del valor de la leche en el sector de supermercado de consumo de las cooperativas de primer grado) y también en forma indirecta (con el pago del "premio-estímulo", con préstamos sin intereses y con el sistema "trueque-trueque"). La CCGL creó fondos con diversas denominaciones dentro del patrimonio neto, que permitieron la capitalización y crecimiento permanente del mismo, manteniendo significativos ingresos financieros que excedían, anualmente, en millones de dólares los gastos financieros.

7.2. Algunas limitaciones de la experiencia CCGL.

- a. La CCGL, al depender exclusivamente de las decisiones de los asociados, como modelo económico, necesita mejorar cada vez más la participación de los productores de leche asociados, tanto en las cooperativas de primer grado a que están afiliados, como en la propia Central. La CCGL, aunque haya creado un comité de productores de leche con reuniones periódicas con la directiva, necesita invertir más, en apoyo a las cooperativas, en la preparación de los educadores y en la planificación de la educación, creando mejores mecanismos de participación de los asociados y, principalmente, de las trabajadoras rurales. Muchos productores critican la CCGL, por ejemplo, por el precio de la leche, por no tener una adecuada visión empresarial y de mercado (donde la CCGL es un instrumento de lucha y superación de los problemas del productor, y no la causa de los problemas) o porque no cuentan con un mecanismo adecuado de participación para recibir las informaciones completas y contar con las instancias debidas para decidir los cambios.
- b. La gran autonomía técnica y la preocupación de la CCGL por un aumento de la productividad y eficiencia, no sólo del productor sino de la empresa como un todo, es en interés de los pequeños productores, pero puede significar un peligro para los mismos, en el caso que se debilite su proceso de participación y sus mecanismos de control. Los técnicos, al servicio de los asociados, indispensables para formar a los productores, teórica y empresarialmente, para tomar las decisiones, y necesarios asimismo para planificar y elevar propuestas, tienden a querer decidir e imponer soluciones que fortalezcan la empresa como tal y garanticen su propio futuro. Siempre habrá problemas y tensiones, en una cooperativa agroindustrial compleja, para poder equilibrar una decisión democrática de los productores con los intereses de la administración general y de los técnicos (como por ejemplo: agilización de decisiones en función de las presiones de mercado). La visión de eficiencia, no como medio sino como fin, puede llevar a seleccionar mucho más de lo necesario a los productores y a las regiones de producción, privilegiando los grandes; a pagar un precio menor por el producto y beneficiar poco a los productores a corto plazo, garantizando un gran margen de excedentes en función de una mayor capitalización y seguridad futura de la actividad; invertir en actividades que puedan beneficiar a la empresa, pero a costa de una desviación de recursos del objetivo principal; dejar de atender a las pequeñas producciones distantes entre sí para no asumir riesgos por costos de transporte y otros, mucho más elevados que los de la competencia, aunque eso ofrezca grandes oportunidades nuevas a pequeños productores y no imposibilite la necesaria eficiencia.
- c. Una limitación de la CCGL puede resultar del hecho que los productores no están acostumbrados a capitalizar directamente, sino solamente reteniendo excedentes, después de recibir el precio superior al de los de la competencia de la CCGL. La principal fuente inicial de gran capitalización fueron los excedentes inflacionarios que dejarán de existir en el futuro. Actualmente la fuente de capitalización proviene de los excedentes operativos y financieros, debido a las condiciones favorables de competencia con las otras dos grandes empresas que dominan el mercado de la leche en Rio Grande do Sul. Esas condiciones de competencia se alterarán con una mayor apertura del mercado (MERCOSUR) y con las nuevas condiciones de competencia local, luego de la entrada de la PARMALAT.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Las dos mayores empresas de la competencia de la CCGL en Rio Grande do Sul cambiaron

totalmente en 1993. La CORLAC (Companhia Riograndense de Laticínios y Correlatos), empresa del Estado de Rio Grande do Sul, se encuentra en un proceso de privatización, con la formación de muchas cooperativas a nivel de recepción de la leche y una central (COORLAC). Dicha empresa participa con el 14% de la producción del Estado y no ofrece problemas de competencia. La otra empresa, la Lacesa, fue comprada por la PARMALAT en marzo de 1993 por US\$ 30 millones. La Lacesa es dueña de la marca Yoplait en Brasil y, después de vendida, disminuyó la producción de quesos y aumentó la producción de yogurt, pasando las ventas de dicho producto de US\$ 7 millones al mes a US\$ 12 millones. La PARMALAT es una empresa italiana de Collecchio, cuyo fundador y presidente es Calisto Tanzi y se encuentra establecida en 12 países, con ventas de US\$ 1,6 mil millones en 1993 y utilidades de US\$ 170 millones. Cuenta con la Parmalat Finanziaria SpA, holding italiana que controla la industria láctea Parmalat SpA. En mayo de 1993, por ejemplo, estaba prevista una suscripción nueva de acciones por un valor de 427,4 mil millones de liras (US\$ 287,4 millones), elevando su capital a 1,139 mil millones de liras (US\$ 766 millones). Parmalat es la empresa más agresiva de Brasil en el sector lácteo: compró 11 empresas lecheras regionales en un período de cuatro años, elevando sus ventas totales de US\$ 34 millones en 1989 a US\$ 515 millones en 1993 (con el objetivo de llegar a US\$ 750 millones en 1994); de un total de 0,1 millones de litros/día a 3 millones; de 1 (una) fábrica a 24 y de 390 empleados en 1989 a 6.812 en 1993. La Parmalat piensa "en la estrategia del negocio, en la localización de las fábricas y en la penetración de las marcas de las empresas lácteas que compra". Busca más "el potencial de marketing que resultados financieros inmediatos". Brasil sirve de puente para la América Latina: compró empresas lácteas en Argentina, Uruguay y estudia oportunidades en Chile y Colombia. Como estrategia de marketing promueve la marca PARMALAT, invirtiendo millones de dólares en promociones y clubes de fútbol (Parma en Italia, Sociedade Esportiva Palmeiras de Sao Paulo, donde invirtió US\$ 7 millones en la contratación de jugadores, Juventude de Caxias del Sul, RS, Peñarol de Uruguay y Boca Juniors de Argentina) (Fuentes: 1) PRINCIPAL craque da Parmalat: Sob o comando agressivo de Gianni Grisendi, a empresa multiplica por 15 o seu tamanho e já desafia a Nestlé. **Exame**, Sao Paulo, v.26, n.3, p.23-27, feb.1994; 2) A PARMALAT faz um gol de marketing. **Gazeta Mercantil**, Sao Paulo, 17 de mayo de 1993, p. 12 y 26).

8. HIPOTESIS DE DESARROLLO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR.

La estructura del complejo agroindustrial de la CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.) suscita interrogantes acerca de los caminos de desarrollo del pequeño productor. El pequeño productor debe contar con estructuras económicas y asociativas de dimensiones pequeñas, al alcance de su control inmediato, para poder ejercer la democracia en estructuras mayores, mediatas. Pero es necesario preguntarse: ¿existe una conveniencia en la unión de miles de productores rurales para hacer frente a estructuras monopolíticas? ¿Pueden las características básicas del modelo de estructura de la CCGL servir de orientación para el desarrollo de otras economías campesinas? Se propondrán diversas hipótesis para la comprobación, análisis y reflexión.

8.1. El agente principal del desarrollo rural es el propio productor.

Una economía volcada exclusivamente al mercado y, principalmente, al mercado externo, dirigida por grupos monopólicos y con apoyo total del Gobierno, a través del sistema financiero, lleva, muchas veces, a expulsar del campo al pequeño productor y a seleccionar a los productores en función de la política rural establecida. El pequeño productor, marginado en el proceso, tiene potencialidad para hacer frente a la situación en oposición al Gobierno, a las reglas del mercado, a la baja productividad y a la falta de mercado y de precios. Para conseguirlo, necesita organizarse, creando y fortaleciendo sindicatos, asociaciones y cooperativas autónomas, invirtiendo recursos en educación permanente y creando sólidas empresas económicas, capaces de hacer frente a las condiciones del mercado. Necesita también incorporar permanentemente tecnologías nuevas y adecuadas a las condiciones concretas de la explotación rural, que valoricen al máximo la mano de obra familiar, incluyendo a las mujeres y, en cierta medida, a los niños, cuya mejor escuela de formación es la participación en todas las actividades productivas de la familia.

El pequeño productor no puede menospreciar a los demás agentes de la economía y debe necesariamente establecer alianzas con ellos. Estos agentes externos que lo condicionan son: el Gobierno, la estructura financiera gubernamental y privada, los productores organizados en función de otros objetivos (incluyendo los que llevan a marginar y a expulsar a los pequeños productores), la asistencia técnica agronómica, veterinaria, educacional, etc., la investigación, empresas establecidas y otros agentes. Las verdaderas alianzas son establecidas en la medida que los pequeños productores definen sus propios objetivos y se autodeterminan, dentro de los condicionamientos reales en los cuales están insertos. Necesitan, por ejemplo, de mejores técnicos, de recursos financieros abundantes y de empresas eficientes, pero todo esto no les serviría de nada si no se pone al servicio de los objetivos fijados por los propios agricultores.

"iv) El progreso nacional basado en un crecimiento con equidad y participación exige una redistribución del poder económico y político (...) y el fomento de asociaciones de agricultores, cooperativas y otras formas organizativas democráticas, voluntarias y autónomas de productores primarios y trabajadores rurales". "xiv) La mujer debe participar y contribuir en igualdad de condiciones respecto al hombre en los procesos sociales, económicos y políticos del desarrollo rural y compartir plenamente los beneficios de un mejoramiento de las condiciones de vida en las zonas rurales".¹⁹⁷

8.2. El pequeño productor y el complejo rural (o "agribusiness").

El agricultor debe analizar su situación y buscar soluciones manteniendo como punto de referencia no solamente su explotación, sino todo el complejo rural, o sea, todas las operaciones rurales antes, durante y después de la producción rural propiamente dicha.

"Complejo rural es el conjunto de todas las operaciones que abarcan la producción y distribución de los insumos rurales; las operaciones a nivel de la explotación rural; y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrícolas y de sus sub-productos".¹⁹⁸

¹⁹⁷ FAO (Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación). **Carta del Campesino:** Declaración de Principios y Programa de Acción de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural. Roma, FAO, 1981.

¹⁹⁸ "Agribusiness is the sum total of all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies; production operations on the farms; and the storage, processing, and distribution of farm commodities and items made from them (DAVIS, John H. & GOLDBERG, Ray A. **A concept of agribusiness.** Boston, Division of Research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957, p. 85)".

CUADRO 25 - VALOR AÑADIDO POR EL AGREGADO II y III DEL COMPLEJO RURAL MUNDIAL, EN LOS AÑOS 1950, 1960, 1970 y 1980. PROYECCION PARA EL AÑO 2.000 y 2.028 (En US\$ mil millones)

Agregados del complejo rural		VALOR EN MIL MILLONES DE DOLARES USA					
		1950	1960	1970	1980	2000	2028
I	Producción y distribución de insumos rurales	44	69	113	375	500	700
II	Producción rural	81	106	142	375	615	765
III	Almacenamiento, Procesamiento, Distribución	125	205	345	1.250	2.885	6.535
COMPLEJO RURAL		250	380	600	2.000	4.000	8.000
Agregados del complejo rural		PORCENTAJE					
		1950	1960	1970	1980	2000	2028
I	Producción y distribución de insumos rurales	17,6	18,2	18,8	18,8	12,5	8,8
II	Producción rural	32,4	27,9	23,7	18,8	15,4	9,6
III	Almacenamiento, Procesamiento, Distribución	50,0	53,9	57,5	62,4	72,1	81,6
COMPLEJO RURAL		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Ray Goldberg. AGRIBUSINESS deve crescer, diz Goldberg. **O Estado de S.Paulo**, Sao Paulo, 9 dic. 1990, p. 16, c.5 (Caderno de Economía).

El complejo rural mundial va a crecer mucho en los próximos años, sin que el ingreso de los productores (agregado II del complejo rural) incremente en la misma proporción. Una proyección (CUADRO 25) demuestra la tendencia del sector que produce los insumos rurales (agregado I del complejo rural), producir el 8,8% (o US\$ 700 mil millones) del complejo rural, en el año 2 028, y los productores rurales (agregado II), el 9,6% (o US\$ 765 mil millones). El sector de almacenamiento, procesamiento y distribución final (agregado III del complejo rural) produciría el 81,6% (o US\$ 6 535 mil millones) del complejo rural. En 1980, el sector de insumos rurales (o sea, el sector que produce bienes que entran en un único proceso productivo rural, excluyendo las inversiones, que son bienes que entran en más de un proceso productivo) produjo el 18,8% del complejo rural. Lo mismo sucedió con la producción rural propiamente dicha, quedando el 62,4% para el sector de almacenamiento, procesamiento y distribución final.

Esa realidad demuestra que el pequeño productor, que desea optar por un desarrollo autodeterminado, necesita decidir no solamente a nivel de la producción rural sino, principalmente, a nivel de todo el complejo rural.

8.3. El pequeño productor y la agroindustria.

El sector de almacenamiento, procesamiento y distribución final (agregado III del complejo rural) tuvo una participación creciente, pasando del 50% en 1950 al 62,4% en 1980 del complejo rural a nivel mundial, a causa del sector de procesamiento rural, por el cual pasa la casi totalidad de la producción rural a transformar y ofrecer a un consumidor final cada vez más urbano.

"... en 1966 unos siete mil nuevos productos fueron introducidos en los supermercados americanos. Cerca del 55 por ciento de esos ítems no existían diez años antes y, de los productos vendidos entonces, el 42 por ciento dejará de existir. En aquel país, los productos acostumbraban a permanecer en el mercado durante 20 años; ahora, no más de cinco años".¹⁹⁹

a. Definición de agroindustria.

El sector de procesamiento se divide en sector de beneficio de los productos (que asegura, por medio del empaque, secado, selección, limpieza, etc. la calidad del producto natural, para que llegue al mercado sin deterioro) y en sector de transformación o agroindustrialización. La agroindustria, por su parte, puede realizar una segunda o tercera transformación, no adquiriendo materia prima del productor, sino de otras industrias. Pueden existir también agroindustrias próximas al productor, que dependen directamente del mayor y mejor suministro por parte de los agricultores, y hace de ellos un mercado indispensable. Es el segundo tipo de agroindustria el que establece vínculos estrechos entre la empresa y el productor.

¹⁹⁹ ALMEIDA, José. Transferência de tecnologia e absorção de mão de obra. **Pesquisa y Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.183-260, mar. 1973

"AGROINDUSTRIA EN SENTIDO AMPLIO es la unidad productiva que transforma el producto agropecuario natural o manufacturado para su utilización intermedia o final". "AGROINDUSTRIA EN SENTIDO ESTRICTO, es la unidad productiva que, por un lado, transforma, para la utilización intermedia o final, el producto agropecuario o sus subproductos no manufacturados; y, por otro lado, adquiere directamente del productor rural como mínimo un 25% del valor total de los insumos utilizados".²⁰⁰

"x) La instalación de industrias en las zonas rurales, tanto en el sector público como en el privado, y especialmente de agroindustrias, proporciona los vínculos necesarios y recíprocamente fortalecedores entre la agricultura y el desarrollo industrial".²⁰¹

Las razones de la participación del pequeño productor a nivel de agroindustria son de tipo empresarial y de tipo económico propiamente dicho. Dos razones de tipo empresarial pueden ser destacadas: mayor fuerza de mercado y participación en el ingreso generado a nivel de la agroindustria.

b. Razones empresariales para la constitución de agroindustrias.

Control de precios: los productores poseen, frente al mercado, una estructura atomizada de miles de microempresas, que encuentran en la agroindustria, muchas veces, estructuras monopsónicas o oligopsónicas (o sea, una o pocas agroindustrias compradoras de los productos rurales). También, muchos productos son vendidos una vez al año, en el tiempo de la cosecha. Los productores necesitan, por lo tanto, participar de las decisiones y de los resultados de las agroindustrias, para controlar precios y evitar que el resultado del aumento de productividad beneficie solamente el comprador y/o vendedor de insumos.

La valorización del capital: la agroindustria, impulsada por las exigencias del mercado, concentra las informaciones sobre la cantidad, la regularidad de recepción y la calidad de materia prima requerida y debe estructurarse financiera y políticamente, a corto plazo, para adaptar la materia prima y todo el complejo rural del producto al mercado. La forma para responder a todas esas exigencias sería la integración institucional, o sea, la producción propia de toda materia prima. Pero, las agroindustrias, que buscan maximizar la valorización del capital, saben que conviene invertir en el complejo rural pero no en la producción de la materia prima. Para comprobarlo, basta analizar las inversiones hechas en los tres agregados del complejo rural (o agribusiness).

²⁰⁰ 1) LAUSCHNER, Roque. **Agro-industria y desarrollo económico**. Santiago, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Chile, 1974. 160p.; - p.24 y 25.

2)_____. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. Sao Leopoldo, UNISINOS, 1993. 293p.

²⁰¹ FAO (Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación). **Carta del Campesino: Declaración de Principios y Programa de Acción de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural**. Roma, FAO, 1981.

A título de ejemplo, pueden ser tomadas las inversiones y la producción del complejo rural norteamericano de 1947 y 1964/65 (CUADRO 26). Los productores rurales norteamericanos, en 1947, producían un ingreso agrícola de US\$ 16,5 mil millones con la utilización de un activo de US\$ 132 mil millones, generando US\$ 0,125 de producción con cada inversión de US\$ 1,000. Esa situación, con la modernización del complejo rural, tendió a empeorar mucho. En efecto, para conseguir un ingreso de US\$ 16 mil millones en 1965 habían utilizado un activo total de US\$ 237,6 mil millones, alcanzando a producir US\$ 0,067 con cada dólar invertido. El sector de almacenamiento, procesamiento y distribución producía US\$ 1,128 en 1947 y US\$ 1,172 en 1965 con cada dólar invertido. En otros términos, con la misma inversión, generaba 9 veces más ingreso que las explotaciones rurales en 1947 y 17,5 veces más en 1965.

CUADRO 26 - PRODUCCION, ACTIVO TOTAL (INVERSIONES) E INGRESO (VALOR AGREGADO) GENERADO POR LAS INVERSIONES DEL COMPLEJO RURAL. ESTADOS UNIDOS, 1947 y 1964 (En mil millones de dólares USA).

Agregados del complejo rural	Producción		Tot. Activo		Ingreso/Activo T.	
	1947	1965	1947	1965	1947	1965
I Producción y distribución de insumos rurales	12,8	32	8,0	237,6	-0,125	-
II Producción rural	16,5	16	132,0			0,067
III Almacenamiento, Procesamiento, Distribución	33,6	102	29,8	351,8	0,370	1,172
COMPLEJO RURAL	62,9	150	169,8			0,427

Fuente: 1) DAVIS, John H. & GOLDBERG, Ray A. **A concept of agribusiness**. Boston, Division of Research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957. xix 136 vi; 2) ROY, Ewell Paul. **Exploring agribusiness**. Danville, ILL., Interstate Printers & Publishers, 1967. 295p.; 3) GOLDBERG, Ray A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economics**. Boston, Univ. de Harvard, 1968, xix 256p.

Integración contractual de los productores: la agroindustria invierte, por lo tanto, en la producción propia de materia prima solamente en algunos productos especiales, o para asegurar la estabilidad frente al mercado o en algunos productos donde la adecuada planificación de la materia prima no sea viable con una integración contractual. Por otro lado, para asegurar la cantidad, regularidad del suministro y calidad de la materia prima, busca integrar todo el complejo rural, controlando los insumos rurales del producto, la producción (por medio de contratos de integración) y todo el agregado III del complejo rural. Las diversas formas de integración del productor son un proceso no solamente coyuntural sino que tiende a ser estructural en la mayoría de los productos rurales destinados a la agroindustria. Los agricultores, a su vez, se mantienen en producción por motivaciones distintas de la simple valorización del capital y necesitan participar del ingreso generado a nivel de agroindustria.

c. Razones de desarrollo para la instalación de agroindustrias.

En una visión no solamente empresarial sino de desarrollo económico, conviene al pequeño productor crear y fortalecer agroindustrias como camino estratégico para la conservación del hombre en el campo y de fortalecimiento de las microrregiones económicas, por medio de las siguientes alternativas: aumentando la densidad económica del producto y multiplicando el ingreso y el empleo.

Generación de valor agregado: una agroindustria cualquiera permite aumentar las ventas locales de la materia prima por el doble o triple de su valor, porque con ella incorpora otros insumos y agrega valor. Esto permite aumentar el flujo de recursos que circula permanentemente en la región, creando más inversiones y distribuyendo ingresos bajo la forma de retribución de trabajo y capital. La agroindustria brasileña de 1970, al vender por un valor de 1.000.000, compraba de los productores rurales un valor de 269.442. Eso significa que la materia prima equivalía al 26,9% del valor de las ventas de la agroindustria o que la misma vendió más de tres veces el valor de la materia prima.²⁰²

Agroindustria y multiplicación de las ventas: Otro aspecto importante es considerar que las ventas de la agroindustria significan compras de otros sectores (y ventas para otras industrias). Estos sectores, a su vez, al aumentar las ventas a la agroindustria, también realizan compras. El efecto total en la economía es que la venta de la agroindustria induce muchas ventas indirectas. El aumento de las ventas se ve acompañado por un aumento del ingreso y del empleo. El efecto indirecto de la agroindustria sobre las ventas y el empleo ocurre principalmente en el sector agropecuario y en las microrregiones económicas. Diversos análisis de la matriz de insumo-producto demuestran que la agroindustria es uno de los sectores que multiplica más veces y con menor costo el ingreso y el empleo dentro de la economía, tanto en países desarrollados como subdesarrollados. La agroindustria lechera en Brasil, en 1980, al vender 1,0000 hizo que la economía vendiera 2,9159.²⁰³ La agroindustria brasileña, en 1970, por vender 1.000.000 inducía en la economía ventas directas e indirectas por un valor de 1.910.140.²⁰⁴ Comparando ese valor con el valor de los productos que los agricultores destinaron a la agroindustria bajo forma de materia prima, se puede decir que la economía vendería 269.442 si los productos agropecuarios fueran consumidos in natura y vendería 1.910.140, o sea 7 veces más, si se destinaran a la agroindustria. Un problema de desarrollo, por lo tanto, es sacar provecho internamente de la potencialidad de multiplicar el valor del producto agropecuario a través de la agroindustria. Una política rural necesita ser política de complejo rural, donde la agroindustria es considerada como sector clave y motriz de todo complejo. En otras palabras, todo el complejo rural se dinamiza con las agroindustrias bien estructuradas como empresas y como apoyo al desarrollo; el complejo rural se hace imposible mientras se vean imposibilitadas y sean inadecuadas las agroindustrias.

²⁰² MATRIZ DE RELAÇÕES INTERSETORIAIS. **Anuário Estatístico do Brasil -1980**, Rio de Janeiro, IBGE (Diretoria Técnica do Departamento de Estatísticas Derivadas e Estudos Econômicos), 1981.

²⁰³ IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil matriz de insumo - producto 1980**. Rio de Janeiro, IBGE, 1989, cuadro 9 (Textos para discussão).

²⁰⁴ El efecto directo e indirecto es de 1.318.438 en el sector agropecuario y extractivo-vegetal; 1.243.290 en el extractivo mineral y de combustibles minerales; 1.814.497 en el metalúrgico y mecánico; 1.525.396 en el químico; 1.656.114 en el de industrias de transformación; 1.781.136 en el de construcción civil; 1.154.458 en el de transporte y margen de comercialización; 1.202.378 en el de servicios (Fuente: MATRIZ DE RELAÇÕES INTERSETORIAIS. **Anuário Estatístico do Brasil - 1980**, Rio de Janeiro, IBGE - Diretoria Técnica do Departamento de Estatísticas Derivadas e Estudos Econômicos, 1981).

Agroindustria y apoyo al sector agropecuario y a las microrregiones: para visualizar el efecto de la agroindustria como apoyo y mercado de la producción agropecuaria y como impulsora del fortalecimiento de las microrregiones económicas, puede analizarse el efecto directo e indirecto de la agroindustria, comparada con el sector metalúrgico-mecánico brasileño. Una expansión de un 20% de la agro-industria brasileña, en 1970, hubiera provocado un mercado adicional global de productos de un 7,19%. La misma expansión de la industria metalúrgico-mecánica hubiera creado un mercado adicional de productos de un 5,63%.²⁰⁵ La expansión de 20% de la agroindustria crearía, de forma directa e indirecta, un mercado adicional para toda la producción agropecuaria y extractiva vegetal existente de un 14,49%, por el contrario, el sector metalúrgico y mecánico, en las mismas condiciones, aumentaría ese mercado solamente en un 0,64%.²⁰⁶

²⁰⁵ La expansión de un 20% de cada sector considerado por separado, en el mismo año, aumentaría el mercado global de productos de la siguiente forma: sector agropecuario y extractivo-vegetal: 2,98%; sector mineral y combustibles minerales: 0,20%; sector metalúrgico y mecánico: 5,63%; sector químico: 2,56%; sector agroindustrial: 7,19%; Otros sectores industriales: 2,07%; sector de construcción civil: 0,17%.

²⁰⁶ Sobre toda venta de productos existente, la expansión de un 20% de la agroindustria, en 1970, crearía un mercado adicional para los Productos Agropecuarios y Extractivo-vegetales de 14,49%; para los Productos Minerales y Combustibles Minerales de 2,37%; para los Productos Metalúrgicos y Mecánicos de 1,38%; para los Productos Químicos de 5,07%; para los Productos Agroindustriales de 24,58% (o sea, 4,58% por encima del 20% atribuible casi integralmente al sector, sabiendo que 5% de los productos agroindustriales son producidos por el Sector Agropecuario y Extractivo Vegetal); para Otros Productos Industriales de 0,59%; para Construcción Civil ningún efecto; para Transporte y Margen de Distribución de 1,80% y para el sector Servicios 0,57%. La expansión de 20% del sector Metalúrgico y Mecánico brasileño, en 1970, aumentaría el mercado global de productos en 5,63%, significando un mercado adicional de 0,64% para los Productos Agropecuarios y Extractivo-Vegetales; de 3,67% para los Productos Minerales y Combustibles Minerales; de 32,02% para los Productos Metalúrgicos y Mecánicos (o sea, 12,02% por encima del 20% de expansión atribuible casi exclusivamente al sector); de 3,36% para los Productos Químicos; de 0,35% para los Productos Agroindustriales; de 1,02% para Otros Productos Industriales; ningún aumento para Construcción Civil; de 1,39% para Transporte y Margen de Distribución y de 0,53% para el sector Servicios.

La agroindustria (si se expandiera racionalmente en un 20%, a partir de 1970 y suponiendo constantes los "coeficientes técnicos") tendría, por lo tanto, un gran impacto sobre la Economía y crearía mercado adicional principalmente para productos agropecuarios y extractivo vegetales, propiciando no solamente un mercado para los productos sino posibilitando nuevas oportunidades de ahorro e inversión en las explotaciones rurales y en las microrregiones económicas. Como los sectores que venden insumos de forma directa e indirecta para la agroindustria están ubicados principalmente en el campo y en las pequeñas ciudades, la tecnología empleada por ellos no es sofisticada. Esto haría que los salarios y otras remuneraciones fueran predominantemente poco elevadas y la principal remuneración no sería del capital sino del trabajo. Los que poseen ingreso bajo lo gastan principalmente en bienes de consumo de primera necesidad, o sea, en alimentos y productos agroindustriales en general. Una determinada inversión tendría, por lo tanto, un determinado mercado, creando principalmente un mayor flujo de inversiones y de ingreso para el 70% de la población activa de menores ingresos, en el sector agropecuario y en las pequeñas ciudades.

Impacto urbano del sector metalúrgico-mecánico: aunque el sector Metalúrgico y Mecánico tuviese un gran impacto sobre el mercado interno de productos, por efectos directos e indirectos, su impacto se concentra en la propia producción de Productos Metalúrgicos y Mecánicos. Esto tiene como consecuencia la concentración urbana y metropolitana, en la proporción de su expansión. Como el sector está ligado a la tecnología sofisticada, los salarios serán predominantemente elevados y, en la remuneración del capital, son relevantes la participación del capital accionario (en la actividad y en la remuneración) y del capital bajo forma de préstamos del sistema financiero. El mercado de consumo de los que obtienen el ingreso del sector Metalúrgico y Mecánico tiende a orientarse, por lo tanto, más hacia los bienes de consumo duradero que hacia los restantes bienes de consumo, dificultando cada vez más el apoyo a los productores rurales. Así, determinado tipo de inversión tendría determinado mercado, generando un mayor flujo de inversiones e ingresos para el 30% de la población activa de mayor ingreso.

Agroindustria y multiplicación del empleo: junto con la multiplicación del ingreso, es importante observar la potencialidad de la agroindustria de multiplicar el empleo. La matriz insumo-producto brasileña de 1975 ofrece el empleo directo e indirecto de los diversos sectores económicos. Aparecen las agroindustrias (en sentido estricto) como los sectores de mayor multiplicación de empleo en la Economía. Ocho agroindustrias de cultivos importantes, que empleaban 169.079 personas y los tres grupos principales de agroindustrias pecuarias, que empleaban 96.297, tomadas como un único sector, impulsaban en la Economía un empleo total (directo e indirecto sobre el empleo a corto plazo) de 8.579.527 personas, lo que representaba 32,33 veces más que el empleo directo en la agroindustria (de 265.376 personas). En otros términos, para cada mil personas empleadas por el sector agroindustrial brasileño, la economía mantenía en servicio, en promedio, necesariamente 32.330 personas para posibilitar ese empleo. El empleo directo de la agroindustria de cultivos se multiplicó, en promedio, 23,93 veces en la economía como un todo y en la agroindustria pecuaria 47,07 veces.

Esta multiplicación de empleo agroindustrial en la Economía contrasta con los sectores considerados de punta, como el sector de Tractores y Vehículos pesados cuyo multiplicador de empleo fue de 5,2; Fábrica de Automóviles con multiplicador de 9,0 e industria Naval con multiplicador de empleo que fue de 2,4. Hubo sectores agro-industriales que multiplicaron el empleo directo más de 60 veces dentro de la economía, como: Producción de Aceite Vegetal en ruto (76,35 veces); Aceite Vegetal Refinado (64,67 veces) y Leche y Derivados (69,01 veces).

8.4. El pequeño productor y la agroindustria de producción pecuaria intensiva.

El pequeño productor debe seleccionar el tipo de agroindustria que más posibilidad ofrezca para su desarrollo. La agroindustria puede ser muy eficiente como empresa, pero apoyar principalmente un grupo determinado de productores a través de algún cultivo trabajado con tractores y empleo de insumos sofisticados, en grandes extensiones de tierra y orientada al mercado externo. El pequeño productor, además de garantizar la eficiencia empresarial para la agroindustria, debe asegurar la eficiencia económica, o sea, orientarla lo más posible para el desarrollo de las mayorías agrícolas, posibilitando la expansión del pequeño productor. Eso significa crear, a través de la agroindustria, sólidos complejos rurales de productos adecuados a generar mucho ingreso por hectárea y a ocupar económicamente la mano de obra en pequeñas áreas. Puede ser generado mucho ingreso por hectárea con productos hortícolas que no necesariamente son industrializados. Puede, en ese caso, haber un moderno complejo rural con poca participación agroindustrial. Pero, en la mayoría de los productos la modernización del complejo rural exige modernas agroindustrias. En el complejo rural como un todo, el sector estratégico empresarial y de desarrollo es la agroindustria, en la medida, principalmente, que la mano de obra urbana excede la mano de obra rural.

a. La producción pecuaria como producción secundaria.

La producción pecuaria, aunque relacionada estrechamente con la de cultivos, es una producción secundaria. Convierte el material bruto y voluminoso en bienes terminados o semi-terminados con menor volumen. Su recurso principal no es la tierra sino son los alimentos animales.

La producción pecuaria intensiva (de aves, cerdos, leche), para alcanzar grandes índices de producción, constituye una verdadera industria de transformación de productos agrícolas que, además de incrementar el valor de las ventas por medio de la incorporación y combinación de muchos insumos, agrega más valor y realiza mayores transformaciones que, por ejemplo, una industria siderúrgica en relación a la minería de hierro. Existe todo tipo de cultivo: pastos verdes, granos, tubérculos, que tienen poca densidad económica (o sea, que pesan mucho y valen poco) y que el ave, el cerdo y la vaca transforman en un producto noble y de mucho valor, que es la carne y la leche. Cuanto más se dinamiza la producción pecuaria, mayor será la diversidad de producción de cultivos (de pastos verdes, de granos, de raíces, etc.) que va a encontrar mercado en el consumidor local.

b. La producción pecuaria y la diversificación de cultivos.

Sin el mercado local pecuario, la producción de cultivos debe orientarse para el consumo humano directo y para alimentar los animales en mercados distantes. Esto reduce inmediatamente las potencialidades de producción de cultivos y, en lugar de centenares de productos agrícolas, el sector rural se especializa en uno o dos, generando el monocultivo. Para ilustrar cómo la ganadería puede apoyar la diversificación de cultivos, evitando el monocultivo, es interesante un estudio de Glade y Chandler, que demuestra lo siguiente: la producción pecuaria norteamericana, en 1967, al expandir en un 20% su producción, crea un mercado adicional de 16,2% para toda la producción de maíz norteamericano; de 17,4% para toda la producción de avena; de 16,6% para la producción de sorgo; de 11,2% para la cebada; de 4,7% para toda la producción de centeno; de 24,6% para la producción pecuaria; de 17,7% para el mercado de raciones y generaría un pequeño impacto en la mayoría de los sectores económicos.²⁰⁷

c. La producción pecuaria y la multiplicación de ingreso y empleo.

Para mostrar la potencialidad de multiplicación dentro de la economía del valor de los cultivos destinados a la ganadería y a la agroindustria pecuaria, pueden efectuarse algunos cálculos a partir de la matriz insumo-producto citada por Glade y Chandler (y también por Elrod y LaFerney) y de los valores del multiplicador del ingreso a largo plazo: la producción de cultivos destinada al sector pecuario y a la producción de raciones alcanzó US\$ 8.925 millones. La producción pecuaria llegó a US\$ 30.660 millones, o sea, a 3,4 veces más. De esa producción pecuaria, se destinaron a la agroindustria US\$ 20.196 millones. La agroindustria vendió su producción por US\$ 68.389 millones, lo que equivale a 7,7 veces el valor de los productos de cultivos que han posibilitado el proceso. Igualando el multiplicador, a largo plazo, del ingreso de la agroindustria pecuaria (que es 11,10) con el multiplicador de las ventas, la Economía vendió US\$ 547.752 millones o 61,4 veces el valor de los cultivos destinados a la producción pecuaria y 27,1 veces el valor de los productos pecuarios destinados a la agroindustria.²⁰⁸

²⁰⁷ GLADE, Edward H. & CHANDLER, Whitman M. **An interindustry analysis of grain production and processing: Implications of expanding markets.** Washington Economic Research Service. U.S. Department of Agriculture, 1972. v53p (Marketing Research Report n. 962, jun. 1972)

²⁰⁸ 1) GLADE, Edward H. & CHANDLER, Whitman M. **An interindustry analysis of grain production and processing: Implications of expanding markets.** Washington, Economic Research Service. U.S. Department of Agriculture, 1972. v53p. (Marketing Research Report n. 962, jun. 1972); 2) ELROD, Robert H. & LaFERNEY, Preston E. **Sector income and employment multipliers: Their interactions on the national economy,** Washington, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, vi 31p. (Technical Bulletin n. 1421, jul. 1970)

El impacto indirecto de la agroindustria lechera será relativamente pequeño en el Brasil en una estructura de explotación extensiva de leche, donde las vacas buscan la hierba en el campo, no están estabuladas (como sucede en diversas regiones de Minas Gerais), pero puede ser muy grande en las condiciones de un productor pequeño de la CCGL, que trata el animal bajo techo, con pasto producido en la explotación. En mercado adicional de 600.000 litros/día de leche, que la CCGL creó con la producción de leche en polvo, tiene, entre otros, los siguientes efectos: considerando la estructura de costos de un productor de 16 litros de leche/día, tiene como efecto retrospectivo la fijación en el campo de 37.500 nuevos productores de 16 litros/día de leche (o sea, efecto sobre el empleo indirecto), que exige aumentar el rebaño lechero en 225.000 vacas. Estos productores utilizarán cada uno 4,35 ha para la producción de leche y en su conjunto encontrará un mercado adicional para la utilización intensiva y racional de 163.125 ha.: 75.000 ha. con pastos naturales; 33.750 con pastos cultivados perennes; 33.750 con forraje de invierno/verano en rotación; 75.000 ha. con maíz (de las cuales un 25% para leche); 3.750 ha. con alfalfa (de las cuales un 50% para leche). Estas áreas aumentarán en la medida que las compras de ración (que representa un 16% del valor de las ventas) sean sustituidas por producción propia, con silos-trinchera y otras condiciones."²⁰⁹

8.5. El pequeño productor y la agroindustria cooperativa.

La agroindustria cooperativa, cuando es eficiente como empresa y cuenta con una verdadera y adecuada participación de los productores autónomos o unidos en una gran unidad de explotación rural, maximiza los beneficios del productor. La cooperativa, como modelo económico, en primer lugar, otorga todo el poder a los productores rurales, a través del principio de un voto por persona, independientemente del aporte de capital. En otros términos, el funcionamiento de la agro-industria cooperativa exige la participación y decisión del productor. La cooperativa, en segundo lugar, trabaja solamente a nivel de los costos y elimina toda ganancia (o sea, todo excedente pagado al capital). Esto hace que el productor que recibió un adelanto de 100 por el producto y generó un excedente de 60, reciba integralmente el excedente, durante o al final del ejercicio, en forma de un mayor precio (llamado retorno), un mayor capital propio (llamado cuotas-parte) o bajo la forma de capital común de los asociados (llamado reservas). Al capital se pagan solamente los intereses, sin ninguna participación en el excedente generado. La cooperativa, en tercer lugar, tiene como único objetivo beneficiar al asociado. Eso significa que la cooperativa debe buscar maximizar la eficiencia para poder beneficiar más al productor (o sea, tiene como objetivo la eficacia y como principal medio para lograrla, la eficiencia). Esto quiere decir también que la cooperativa va a ser mantenida por el productor mientras éste no tenga una mejor alternativa para proteger el resultado de su trabajo, independientemente del hecho de generar mucho o poco excedente.

²⁰⁹ COOPERATIVA CENTRAL GAÚCHA DE LEITE LTDA. **Costo de producción de la leche.** Porto Alegre, CCGL, 1983. 86p. p.21-25.

"La cooperativa es el organismo técnico, económico y financiero bajo administración colectiva que mantiene en manos del factor trabajo (trabajadores, productores rurales autónomos) toda la gestión y el riesgo, y destina a dicho factor todo el valor agregado, una vez pagado el interés (o tasa fija de alquiler del factor capital) y transferido, eventualmente, una parte del valor a la sociedad en su conjunto".

"La empresa capitalista es el organismo técnico, económico y financiero bajo administración colectiva que mantiene en manos del factor capital (dueños de las acciones ordinarias o accionistas) toda la gestión y el riesgo y destina dicho factor todo el valor agregado, una vez pagado el salario (o tasa fija de alquiler del factor trabajo) y transferido, eventualmente, parte del valor a la sociedad en su conjunto".²¹⁰

8.6. Agroindustria cooperativa y monopolios.

La agroindustria cooperativa que domina más del 60% del mercado de la leche puede parecer una estructura monopólica junto a otros monopolios, practicando precios no de mercado, sino monopólicos, que explotan tanto al productor como al consumidor. Pero, la cooperativa ofrece condiciones opuestas al monopolio, siendo la estructura más adecuada para eliminar totalmente los monopolios, beneficiando al productor y al consumidor. Los monopolios, para su funcionamiento, necesitan evitar la entrada libre de los productores, controlando totalmente la oferta. Bajan, por lo tanto, los precios de la materia prima y aumentan los precios a los consumidores, posibilitando grandes ganancias en la intermediación. La cooperativa agroindustrial de productores autónomos, como solamente trabaja a nivel de los costos de la intermediación, transfiere a los productores todo el aumento de precios que obtiene en el mercado. Como es libre la entrada en la oferta de materia prima, los miles de pequeños productores incrementan inmediatamente la producción frente a los mejores precios y bajan el precio final a los consumidores hasta el punto que, en la producción, el ingreso (marginal) se iguala al costo (marginal). La cooperativa agroindustrial, por lo tanto, es una estructura de apoyo ideal para potencializar al máximo las microempresas rurales, siendo totalmente incapaz de practicar precios monopólicos a mediano plazo.

²¹⁰ Para un análisis más explícito y detallado: LAUSCHNER, Roque. Autogestao, cooperativismo y capitalismo. **Perspectiva Econõmica**, S. Leopoldo, Brasil, 17, n.36, p.57-116, 1982 (Série Cooperativismo n.9).

8.7. El pequeño productor y las explotaciones familiares.

Las explotaciones familiares, con poca mano de obra asalariada, se imponen, en la mayoría de los tipos de producción rural, como la estructura más racional y económica. Una unión de explotaciones familiares a nivel de producción, para determinadas actividades (en condominios, corporaciones, asociaciones), y gran unión de las mismas para la compra de insumos y venta de productos y para la producción conjunta en industrias de insumos y en agroindustrias (vía cooperativas y otras formas) parece ser más racional que las grandes explotaciones rurales, con mucha mano de obra asalariada. La persistencia de la explotación familiar se funda, entre otras, en las siguientes tres razones: 1) El ingreso generado en relación al total del activo utilizado en los tres agregados del complejo rural (o agribusiness) demuestra que el gran capital no maximizaría su beneficio invirtiendo en la producción rural (o agregado II del complejo rural). 2) El tipo de tecnología empleado en las explotaciones rurales (tractores, cosechadoras, etc.) que no genera economía de escala con el empleo simultáneo de muchas personas y que está al alcance siempre de una o máximo de dos personas. 3) El bajo costo administrativo existente en el grupo familiar adaptado y atento a los factores aleatorios e incontrolables de la actividad agrícola, comparado con los altos costos administrativos en las grandes explotaciones rurales diversificadas.

La estructura de la tierra en los países desarrollados (Estados Unidos, Europa y Japón), donde el proceso de evolución de la misma tiende a estabilizarse, demuestra que, a pesar de la concentración de tierras, se mantiene la propiedad familiar de explotación, unida estrechamente al mercado, principalmente, a través de las agroindustrias.

a. Exploración familiar en los Estados Unidos.

En Estados Unidos el número de explotaciones rurales en las últimas décadas disminuyó de 5.648 explotaciones agrícolas en 1950 a 2.440 en 1980 y 2.197 en 1988. Las explotaciones poseían el promedio de 120 ha en 1960, 151 ha en 1970, 172 ha en 1980 y 183 ha en 1988.²¹¹ Pero la estructura de la tenencia de la tierra norteamericana revela que persiste la propiedad familiar, a pesar de la disminución de la mano de obra rural y de la consiguiente concentración de tierras. Después de toda la revolución tecnológica en el campo, los Estados Unidos contaban, en 1986, con un asalariado permanente por cada dos explotaciones.²¹²

²¹¹ U.S.DEPARTMENT OF COMMERCE. **Statistical Abstract of the United States 1990**, 110^a ed. Washington, Department of Commerce, 1991, cuadro 1101, p.638

²¹² El número de asalariados permanentes por explotación eran 0,5 en 1960; 0,4 en 1970; 0,5 en 1980 y 0,5 en 1986. El número total de los mismos era 1885 mil en 1960; 1175 mil en 1970; 1303 mil en 1980 y 1039 mil en 1986. (Fuente: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE-BUREAU OF THE CENSUS. **National Data Book and Guide to Sources Statistical Abstract of the United States 1988**, 108 ed. Washinton, U.S.Department of Commerce, 1988. Cuadros n. 1053 y 1056, p.607 y 608).

Las unidades grandes (809 ha y más, que ocupan el 57,6% del área explotada estadounidense) generaban, por hectárea, 1% de las horas de empleo productivo y el 6% del gasto en trabajadores asalariados existentes en las unidades de 40,5 ha y menos. El mayor empleo de trabajadores asalariados rurales, por lo tanto, se posibilita más con estructuras familiares de explotación que con las demás, y su aumento o disminución está unido estrechamente al aumento o disminución de la mano de obra familiar. La gran explotación norteamericana significa también un despilfarro relativo para la Economía, aunque pueda ser conveniente para el dueño de las tierras. Las explotaciones de 40,5 ha y menos, en 1986, producían US\$ 22.494 por explotación. Las explotaciones de 809 ha y más producían US\$ 277.054 por explotación. Pero, las unidades de 809 ha y más vendían por hectárea un 6% de las ventas de las unidades de 40,5 y menos, un 5% de la producción pecuaria (15% de la producción bovina), 1% de la producción de cerdos y leche, y casi ninguna producción de pollos. Sus compras por hectárea llegaron al 5% de los insumos totales comprados en las explotaciones de 40,5 ha y menos, al 1% de las raciones, al 4% de las semillas seleccionadas, al 6% de los intereses y utilizaban por hectárea 4% del activo total, 3% del activo en tierras y construcciones, 7% de las instalaciones pecuarias y 3% de las inversiones nuevas en máquinas y equipos, en relación a las explotaciones de 40,5 ha y menos.²¹³ Cada acre es igual a 0,4047 ha.

b. Explotación familiar en Europa.

La superficie agrícola total utilizada disminuyó en la Comunidad Económica Europea (12 países) entre 1970/71 y 1985. La misma ocupaba 92.566.200 ha en 1971/72 y 88.241.300 ha en 1985. Pero, esa disminución fue mucho menor que la del número de explotaciones, que pasaron de 7.684.700 en 1970/71 a 6.359.300 en 1985. En un período en que la superficie agrícola total utilizada disminuía, por lo tanto, de 100 a 95, el número de explotaciones pasaba de 100 a 83.²¹⁴ La estructura de las tierras de Europa demuestra que las explotaciones rurales, con empleo promedio total (o sea, de asalariados y mano de obra familiar) de dos personas por explotación y 1,1 equivalentes/hombre/año por explotación, son unidades familiares, a pesar del capitalismo desarrollado en la economía de cada uno de esos países.²¹⁵

²¹³ NIELSEN, Elisabeth G.& MOREHART, Mitchel J. Farm operating and financial characteristics. **Statistical Bulletin**, Washington, N.772, p.1-150, ene.1989. (Agriculture and Rural Economy Division, Economic Research Service, U.S.Department of Agriculture)

²¹⁴ COMUNIDADES EUROPEAS - COMISION. **Agricultura - Anuario Estadístico 1989**. Luxemburgo, Office des Publications officielles des Communautés Européennes, 1989, p.34 y 35

²¹⁵ COMUNIDADES EUROPEAS - COMISION. **Agricultura - Anuario Estadístico 1989**. Luxemburgo, Office des Publications officielles des Communautés Européennes, 1989, p.34.

c. Explotación familiar en el Japón.

El Japón contaba con 5.923.300 explotaciones rurales en 1950; 5.806.300 en 1960; 5.163.800 en 1970 y 4.540.000 en 1980, con una tasa promedio geométrica de decrecimiento anual del número de explotaciones, en los últimos 30 años, de casi un 1% al año (más exactamente, 0,9%). El área ocupada por explotación rural eran 0,95 ha en 1950; 1,00 ha en 1960; 1,08 ha en 1970 y llegó a 1,17 ha en 1980, con una tasa geométrica de aumento promedio anual de la superficie por explotación, en los últimos 30 años, de un 0,7%. La mano de obra asalariada japonesa en relación a la familiar y la autónoma representó el 5,3% de la mano de obra rural (850.000) en 1950; 7,4% (840.000) en 1960; 5,3% (470.000) en 1970 y 7,8% (450.000 asalariados en las 4.540.000 explotaciones rurales o un asalariado cada 10 explotaciones) en 1980, con una disminución en promedio geométrico anual, en 30 años, de 2,1%.

²¹⁶ ANDERMANN, Gerhard. Agrarwirtschaft und Agrarpolitik in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg. **Berichte Ueber Landwirtschaft**. Hamburg, v.66, n.2, p.267-294, mayo 1988.

9. BIBLIOGRAFIA

AGRIBUSINESS deve crescer, diz Goldberg. **O Estado de S.Paulo**, Sao Paulo, 9 dic. 1990, p. 16, c.5 (Caderno de Economia).

ALMEIDA, José. Transferência de tecnologia e absorção de mão-de-obra. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.183-260, mar. 1973.

ANDERMANN, Gerhard. Agrarwirtschaft und Agrarpolitik in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg. **Berichte ueber Landwirtschaft**. Hamburg, v.66, n.2, p.267-294, mayo 1988.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1989. Rio de Janeiro, IBGE, 1990.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1992. Rio de Janeiro: IBGE, 1992.

ASSOCENE - Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste. **Anais do 1º Seminário Nacional de Educação Cooperativa**. Recife, 1977.

A **PARMALAT** faz um gol de marketing. **Gazeta Mercantil**, Sao Paulo, 17 de mayo de 1993, p.12 y 26).

BARRETO, Natanael. Processo de participação em cooperativas de produtores rurais do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, Sao Leopoldo, Brasil, v.15, n.27, p.99-205, 1980. (Série Cooperativismo no 6).

BENETTI, Maria Domingues. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso FECOTRIGO/CENTRALSUL - 1975-83. In: BENETTI, Maria Domingues & FRANTZ, Telmo Rudi (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-84**, 2a ed.. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística da Secretaria de Economia e Estatística, 1988, p.263-297.

_____ & FRANTZ, Telmo Rudi (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-84**, 2a ed.. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística da Secretaria de Economia e Estatística, 1988. 297p.

BREIMEYER, Harold F. The three economies of agriculture. **J. Farm Econ.** v.44, n.3, p.679 - 699, ago. 1962.

CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda).

Relatório Anual da Diretoria de 1977. Porto Alegre, CCGL, 1978. 35p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1978. Porto Alegre, CCGL, 1979. 41p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1979. Porto Alegre, CCGL, 1980. 111p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1980. Porto Alegre, CCGL, 1981. 53p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1981/82. Porto Alegre, CCGL, 1982. 11p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1982/83. Porto Alegre, CCGL, 1983. 16p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1983/84. Porto Alegre, CCGL, 1984. 24p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1984/85. Porto Alegre, CCGL, 1985. 20p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1985/86. Porto Alegre, CCGL, 1986. 32p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1986/87. Porto Alegre, CCGL, 1987. 29p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1987/88. Porto Alegre, CCGL, 1988. 29p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1988/89. Porto Alegre, CCGL, 1989. 32p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1989/90. Porto Alegre, CCGL, 1990. 23p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1990/91. Porto Alegre, CCGL, 1991. 17p.; _____.

Relatório Anual da Diretoria de 1991/92. Porto Alegre, CCGL, 1992. 18p.

CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda). **Alimentação do gado leiteiro.** Porto Alegre, DITEC/CCGL, 1985. 198p.

_____. **Custo de produção do leite.** Porto Alegre, CCGL, 1983. 86p.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Die Uge der Landwirtschaft in der Gemeinschaft: Bericht 1988. Bruselas, Comunidad Económica Europea, 1989.

COMNIDADES EUROPEAS - COMISION. **Agricultura - Anuario Estadístico 1989.** Luxemburgo, Office des Publications officielles des Communautés Européennes, 1989. 260p.

CONJUNTURA ECONÔMICA, Rio de Janeiro, v.44, n.5, p.52, mayo 1990; _____ v.43, n.2, p.74, feb.1989.

COTRIJONAL, Ijuí, RS, Brasil, n.24, p.18, oct. 1975; _____ n.32, p.13, jul. 1976; _____ n.47, p.14, nov. 1977.

DAVIS, John H. & GOLDBERG, Ray A. **A concept of agribusiness.** Boston, Division of Research / Graduate School of Business Administration / Harvard University, 1957. xix 136 vi

DOEKSEN, Gerald A. & SCHREINER, Dean F. Simulating short, intermediate, and long run effects of private investment on employment by industrial groupings. **J.Regional Sci.** v.12, n.2, p.219-232, 1972.

_____. Investments in agricultural processing for rural development in Oklahoma. **Am. J. Agr. Econ.** v.54, n.3, p.513-519, ago.1972.

ELROD, Robert H. & LaFERNEY, Preston E. **Sector income and employment multipliers: Their interactions on the national economy.** Washington, Economic Research Service, U.S.Department of Agriculture, vi 31p. - Technical Bulletin n.1421, jul. 1970.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Dinâmica social e cooperativismo: o caso da FECOTRIGO - 1958/72, in: BENETTI, Maria Domingues & FRANTZ, Telmo Rudi (Coord.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do RS 1957-84**, 2a ed.. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística da Secretaria de Economia e Estatística, 1988. 287p., p.115-228.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). **Carta del Campesino:** Declaración de Principios y Programa de Acción de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural. Roma, FAO, 1981.

_____. **Plan de acción sobre participación popular en el desarrollo rural** (Informe del 26° período de sesiones de la Conferencia de la FAO en Roma en los días 9 - 28 de noviembre de 1991). Roma, FAO, 1991. (mimeo) (Ref.: C 91/22 Agosto 1991)

_____. **Trade Yearbook**, Roma, n. 26, 1972

_____. **Anuario: Comercio**, Roma, v.43, p.195 a 204, 1990

_____. **Production Yearbook 1985**, v.39 (FAO Statistics Series No.70), p. 252, 1986 (Datos de Brasil, América del Sur y el mundo de 1979-81 y 1985)

FECOTRIGO 30 ANOS. **Anuário Expressao 88**. Porto Alegre, Brasil, FECOTRIGO, 1989. 162p. (Publicación de la Federación de Cooperativas de Trigo y Soja de Rio Grande do Sul - Fecotrigo).

FEE (Fundación de Economía y Estadística Siegfried Emanuel Heuser). **Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul 1978 e 1990**. Porto Alegre, Brasil, FEE. 1980 e 1992.

_____. **Duas décadas da produção e do produto da agropecuária - RS - 1964-84**. Porto Alegre, 1986. 3t. (t.1 Produção. -t.2 Consumo Intermediário e Produto. -t.3 Anexo Estatístico).

_____. **Desempenho da economia do RS - 1990**. Porto Alegre, FEE, v.18, n.4, ene.1991.

_____. **Análise Conjuntural**. Porto Alegre, FEE, 1990-1993.

GARCIA, Álvaro Antonio. Desenvolvimento e crise da agricultura gaúcha: 1970-90. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.14, n.2, p.514-540, 1993.

GLADE, Edward H. & CHANDLER, Whitman M. **An interindustry analysis of grain production and processing: Implications of expanding markets**. Washington, Economic Research Service. U.S. Department of Agriculture, 1972. v53p. (Marketing Research Report nº 962, jun. 1972)

GOLDBERG, Ray A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economics**. Boston, Univ. de Harvard, 1968. xix 256p.

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Anuário estatístico do Brasil - 1980**. Rio de Janeiro, IBGE, 1981.

_____. **Anuário estatístico do Brasil - 1981**. Rio de Janeiro, IBGE, 1982.

_____. **Anuário estatístico do Brasil - 1982**. Rio de Janeiro, IBGE, 1983.

_____. **Matriz insumo-producto-1975**. Rio de Janeiro, IBGE (mimeo). Banco de datos de IBGE, sobre la matriz de relaciones intersectoriales de 1975. Rio de Janeiro, IBGE (Dirección Técnica del Departamento de Estadísticas Derivadas y Estudios Económicos), 1989.

_____. **Brasil matriz de insumo - producto 1980**. Rio de Janeiro, IBGE, 1989

_____. **Censo Agropecuário do Brasil 1980 e 1985**. Rio de Janeiro, IBGE, 1984 e 1992.

_____. **Censo Agropecuário 1975-80-85: Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro, IBGE, 1979, 1983, 1991.

INFORMATIVO CCGL, Porto Alegre, RS, Brasil, v.1-11, n.1-118, 1984-1994.

O INTERIOR, Carazinho, RS, Brasil, 4 jun. 1976; 6 mayo 1976; 1 oct. 1976.

LAUSCHNER, Roque. Autogestao, cooperativismo e capitalismo. **Perspectiva Econõmica**, S.Leopoldo, Brasil, v.17, n.36, p.57-116, 1982 (Série Cooperativismos n.9).

_____. **Agroindustria y desarrollo económico**. Santiago, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Chile, 1974. 160p.

_____. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. Sao Leopoldo, UNISINOS, 1993. 293p.

LAVERGNE, Bernard. **El socialismo con rostro humano**. Buenos Aires, INTERCOOP, s.d. Original francés: **Le socialisme à visage humain**. Paris, Presses Universitaires de France, 1971

Ley N.4 504, 30 de diciembre de 1964: Dispõne sobre el Estatuto de la Tierra, y de otros asuntos. Apud: INCRA (Instituto Nacional de Colonizaçao e Reforma Agrária). **Vademecum agrário**. Brasilia, Centro Gráfico do Senado Federal, 1978, 7 vol. - vol.2, p.878-906)

LEVANTAMENTO SISTEMÁTICO DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA. IBGE/GCEA-RS, mayo 1993. Cit. por: **Análise Conjuntural**. Porto Alegre, RS, v.21, n.2, p.302, ago. 1993.

- LIEBHARDT, Marcelo Ernesto. **O sistema cooperativo agrícola brasileiro:** Comercialização, integração vertical e crédito. Brasília, Comissão de Financiamento da Produção, 1982. 88p. (Coleção Análise e Pesquisa, 23).
- MARQUES, Mário Osório. Comunicação e educação cooperativistas no Brasil. **Perspectiva Econômica**, Sao Leopoldo, RS, Brasil, v.15, n.27, p. 33-34, 1980 (Série Cooperativismo n. 6)
- MATRIZ DE RELAÇÕES INTERSETORIAIS. **Anuário Estatístico do Brasil - 1980**, Rio de Janeiro, IBGE (Dirección Técnica del Departamento de Estadísticas Derivadas y Estudios Económicos), 1981
- NIELSEN, Elizabeth G. & MOREHART, Mitchell J. Farm operating and financial characteristics, 1986. **Statistical Bulletin**, Washington, n.772, p.1-149, ene. 1989 (Agriculture and Rural Economy Division/Economic Research Service/U.S.Department of Agriculture).
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, **Panorama do cooperativismo brasileiro - 1987**. Brasília, OCB, 1989.
- PRINCIPAL craque da Parmalat: Sob o comando agressivo de Gianni Grisendi, a empresa multiplica por 15 o seu tamanho e já desafia a Nestlé. **Exame**, Sao Paulo, v.26, n.3, p.23-27, feb. 1994;
- RAMBO, Arthur Blasio. O associativismo teuto-brasileiro e os primórdios do cooperativismo no Brasil. **Perspectiva Econômica**, Sao Leopoldo, Brasil, v.23, n.63-63, p.3-276, jul./dic. 1988 (Série Cooperativismo n.24-25).
- ROY, Ewell Paul. **Exploring agribusiness**. Danville, ILL., Interstate Printers & Publishers, 1967. 295p.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia-participação e autonomia cooperativa**. Sao Leopoldo, UNISINOS, 1991. 417p.
- SCHWEINBERGER, Geraldo A. & MORAIS, Carlos Emílio. Banco de Dados das sociedades cooperativas do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, Sao Leopoldo, Brasil, v. 21, n.52, p.81-144, ene/mar 1986 (Série Cooperativismo n.17).

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE-BUREAU OF THE CENSUS. **National Data Book and Guide to Sources Statistical Abstract of the United States 1988**, 108^a ed. Washington, U.S. Department of Commerce, 1988.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. **Statistical Abstract of the United States 1990**, 110^a ed. Washington, U.S. Department of Commerce, 1991.

VIA LÁTEA-Revista da Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda., Porto Alegre, v.1, n.1, p.1 - 50, 1989; v.2, n.2, p.1-34, 1990; v.3, n.3, p.1-34, ene.1991; v.4, p.1-22, ene.1992.

WINDHORST, Hans-Wilhelm. Megafarms-Grossfarmen und agrarindustrielle Unternehmen in den USA. **Berichte Ueber Landwirtschaft**. Hamburg, v.66, n.3, p.490-507, oct. 1988.

Zero Hora, Porto Alegre, 19 ene. 1994, p.33, (Caderno Campo & Lavoura).