

Estrategias de expansión y supervivencia de las cooperativas agrícolas del sudeste bonaerense

*Rocío Ceverio**

Los cambios operados en el escenario económico argentino en los últimos años han impuesto nuevos retos a las cooperativas, a las que se considera como un tipo especial de alianza estratégica para la coordinación de mercados.

El objetivo de este trabajo es reconocer los factores determinantes del éxito o supervivencia de las cooperativas de comercialización de granos de la región del sudeste de la provincia de Buenos Aires, ante el contexto actual.

Para ello se comparan la estructura organizacional, el desempeño económico financiero y las estrategias adoptadas por cinco cooperativas regionales y se estima su viabilidad como canal de comercialización.

* Ingeniera Agrónoma. Becaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Alumna de la Maestría en Agroeconomía. Facultad de Ciencias Agrarias - UNMdelP.

Introducción

Los cambios operados en el escenario económico argentino en los últimos años han impuesto nuevos retos a las cooperativas, a las cuales se considera actualmente como un tipo especial de alianza estratégica para la coordinación de mercados.

Como consecuencia de este proceso, durante la última década se ha asistido a la quiebra de numerosas cooperativas de comercialización de granos en partidos de la provincia de Buenos Aires, tales como Gral. Pueyrredón, Balcarce, Tres Arroyos, Necochea y San Cayetano. Este fenómeno ha instalado la percepción de que el canal cooperativo de comercialización se encuentra en crisis, perdiendo paulatinamente posiciones en un mercado cada vez más competitivo en el que ha aumentado el número de participantes¹, lo que a su vez refuerza el debate acerca del rol del cooperativismo.

En la región, sin embargo, se observa que mientras algunas instituciones entran en crisis y desaparecen, otras se expanden y consolidan dando lugar a un proceso de concentración que, lejos de manifestarse de manera aislada, sigue la tendencia mundial.

En el presente trabajo se analizan algunos de los factores determinantes del éxito o supervivencia de las cooperativas de comercialización de granos de la región frente al contexto actual, desde la perspectiva del enfoque institucional de mercado desarrollado por Bain (1961), con énfasis en funciones, participantes y canales en el proceso de comercialización.

A tal fin se selecciona un grupo de cooperativas², en las que se analiza la estructura organizacional, la situación económico-financiera y las estrategias comerciales adoptadas.

Principales características de las cooperativas seleccionadas.

Como se observa en la **tabla Nº 1**, uno de los rasgos distintivos de estas entidades es que fueron fundadas entre las décadas de los '30 y '50, todas bajo los auspicios de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), entidad de 2º grado a la que se encuentran adheridas.

A excepción de la **cooperativa C**, el número de *socios activos* ronda entre los 400 a 500 para las cooperativas entrevistadas. Al

¹ La presencia de empresas multinacionales genera una creciente y agresiva competencia, tanto en las actividades de acopio como de provisión de insumos.

² "Cooperativa Agrícola Ganadera de Tandil y Vela Ltda." (A) de la ciudad de Tandil, Cooperativas "La Pampa" (B) "Alfa" (C), y "Cooperativa Agraria" (E) de Tres Arroyos y "Cooperativa Agropecuaria Gral. Necochea Ltda." (D) de la ciudad de Necochea.

Tabla Nº 1. Cooperativas: estructura organizacional

	Cooperativas				
	A	B	C	D	E
Año de fundación	1947	1939	1938	1950	1932
Entidad de 2º	ACA	ACA	ACA	ACA	ACA
Tamaño	Cp	Cp	Cm	Cm	Cg
Capacidad instalada (t)	25.000	40.000	125.000	85.000	248.440
Volumen de operación (t)	50.000	73.252	84.562	261.065	500.000
Número de asociados	2.300	1.737	122	1.792	2.010
Socios activos	400	400	56	400	500
Capital Social (\$)	1.174.754.16	2.064.627.68	152.625.52	2.571.687.37	2.370.152.58
De los socios					
Explotación (sup. ha)	800	500	500	600/700	400/500
Producto ppal.	trigo, maíz, girasol y soja	trigo	trigo	trigo, girasol y maíz	trigo y girasol
Endeudamiento	sí	sí	-	-	sí
Participación	no	no	sí	no	no

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

tomar en cuenta la diferencia de *tamaño* (toneladas -t-) entre entidades, se puede presumir que los asociados aportan diferentes volúmenes, los que para la campaña '99/00, fueron desde 50.000 hasta más de 400.000 (t), según cooperativa. Sin embargo el *tamaño de explotación* promedio de los asociados a cada cooperativa (400 a 800 ha) no parece explicar la diferencia en los volúmenes acopiados, más aún si se tiene en cuenta el caso de la **E** ya que siendo ésta la que más acopía, son sus asociados quienes menos hectáreas en promedio poseen.

Relacionado con lo anterior, se comprueba que en general los propietarios de explotaciones de menor tamaño entregan el 100%

de su producción a la cooperativa, este hecho - en la jerga llamado "consecuencia" - confirmaría que el canal cooperativo continúa siendo válido para las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias de la región.

Por otra parte, se evidencia que los productores propietarios de explotaciones de mayor tamaño, optan por entregar sólo una parte de su producción a la cooperativa como una estrategia tanto para mantener los beneficios que ésta le reporta en cuanto a provisión de insumos como para diversificar el riesgo asociado con la comercialización.

Siendo los socios/usuarios los principales "proveedores de materias primas", aquellas variables

que afectan el volumen de producción y la toma de decisiones respecto de la comercialización determinan en gran medida el desempeño de la cooperativa. En general, la vinculación de los socios con sus entidades de primer grado es eminentemente comercial. Parecería que, como proponen Gorenstein et al. (2000), al perder funciones y servicios la cooperativa se convierte en un participante más del mercado, como lo atestigua la escasa asistencia a las asambleas anuales y el desinterés de los socios en las funciones legales que les conciernen. Sin embargo, mantiene vigencia su rol como ámbito de intercambio desde el punto de vista técnico ya que sí asisten en gran medida a las charlas de actualización y capacitación.

Como excepción se encuentra la *Cooperativa Alfa Ltda.* de Tres Arroyos, fundada por colonos holandeses en 1938. En búsqueda de resolver su problema de aislamiento, provocado tanto por el idioma como por la religión, fundaron también la Iglesia y el Colegio Holandés. Esta institución presenta la particularidad de funcionar como "semicerrada" ya que sólo los descendientes de los socios fundadores pueden asociarse y se especializa fuertemente en la función de comercialización. Los socios/propietarios entregan el 100% de la producción para ser comercializada a través de su cooperativa y la atención al so-

cio/usuario/propietario es muy personalizada.

Todos los asociados en las cooperativas entrevistadas producen trigo. En la región de Tres Arroyos y San Cayetano éste es el cultivo principal, en Necochea y Lobería además son de importancia el girasol y el maíz. En las zonas de Balcarce, Gral. Alvarado, Gral. Pueyrredón y Tandil el trigo es el principal cultivo de cosecha fina, mientras que la cosecha gruesa se reparte entre girasol, maíz y soja.

Los entrevistados coinciden en que entre los asociados el nivel de endeudamiento -con la cooperativa, con otros proveedores o con entidades financieras- es alto o aumenta rápidamente en los últimos años y lo atribuyen, entre otros factores, a la baja de precios de los granos y a la fuerte presión tributaria sobre el sector, que afectan directamente la rentabilidad de las explotaciones.

Dado que el acopio se revela como la principal actividad, de acuerdo con el rango de capacidad instalada se diferencian tres estratos: **Cooperativas Pequeñas (Cp)**, con capacidad menor a las 50.000 t, al que pertenecen **A** y **B**; **Cooperativas Medianas (Cm)**, con capacidad de almacenaje entre 51.000 y 150.000 t, en el que se encuentran **C** y **D**, y **Cooperativa Grande (Cg)**, entidad **E**, con más de 151.000 t de capacidad.

Situación económico-financiera de las cooperativas entrevistadas

En la **tabla N° 2** se analizan una serie de índices económico-financieros elaborados a partir de las memorias y balances, que reflejan

la situación de las empresas cooperativas de la zona. De ella, se desprende que es posible calificar a las cooperativas según su situación económico financiera en tres categorías: *Comprometidas (A, C y E)*, *Moderadamente comprometida (B)* y *No comprometida (D)*.

Según el agregado de liquidez,

Tabla N° 2. Análisis económico-financiero por cooperativas

	Cooperativas				
	A	B	C	D	E
Fecha de cierre del ejercicio (*)	30/11	30/06	30/04	31/07	31/08
Liquidez					
de liquidez corriente (Activo cte/Pasivo cte)	con problemas	bien	con problemas	bien	con problemas
de disponibilidad (Activo disponible/ Pasivo cte)	mal	mal	mal	mal	mal
Endeudamiento					
de solvencia (Pasivo Total/Activo Total)	bien	bien	bien	bien	bien
de autonomía (Capital propio/Pasivo Total)	bien	bien	mal	mal	mal
de endeudamiento (Pasivo Total/Patrimonio neto)	con problemas	con problemas	con problemas	con problemas	con problemas
de calidad de deuda (Pasivo cte/Pasivo Total)	mal	mal	mal	bien	mal
Estructura					
de inmovilización de capital (Activo no cte/Activo Total)	alto	bajo	alto	bajo	alto
de estructura (Ventas/Activo no cte)	bajo	alto	bajo	medio	medio
Incobrabilidad					
variación de reservas (Previsión p/ incobrables/Ventas)	aumentó	disminuyó	sin variaciones	aumentó	disminuyó
Rentabilidad					
de rentabilidad (Excedentes/Patrimonio Neto)	rentable	rentable	no rentable	rentable	no rentable
Calificación	comprometida	moderadamente comprometida	comprometida	no comprometida	comprometida

(*)Es necesario aclarar que las fechas de cierre de los ejercicios pueden afectar considerablemente los Estados Contables según corresponda al inicio o al final de la campaña, asumiéndose a priori que inmediatamente antes de la campaña la cooperativa se encuentra en la etapa más estable del ciclo anual, al menos en lo que a endeudamiento a corto plazo se refiere.

Fuente: Elaboración propia

la **cooperativa A** enfrenta serias dificultades para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo. Si bien para el índice de liquidez corriente, **B** se encuentra en el rango considerado como ideal, puede enfrentar problemas a la hora de atender sus pagos por escasez de activo disponible³. La **cooperativa C** presenta problemas como consecuencia de un abultado pasivo corriente, el cual responde en su mayor parte a deudas financieras. Por otro lado, mientras **D** presenta un índice ligeramente por encima del óptimo, **E** se encuentra en una delicada situación, con una baja relación activo corriente/pasivo corriente acompañada de un bajo índice de disponibilidad.

Con respecto al agregado de Endeudamiento, si bien la **cooperativa A** presenta una buena relación pasivo/activo y una aceptable relación capital propio/pasivo total, cuando se compara el pasivo con el patrimonio neto se observa que la relación se aproxima a 1, lo que indica que casi todo el capital no exigible está comprometido en deuda, situación que se agrava si se toma en cuenta la mala calidad de esta deuda -en lo que a plazo se refiere- y que la empresa tiene problemas de liquidez. En otras palabras, si bien la empresa es solvente se encuentra endeudada. La **cooperativa B** presenta

una buena relación pasivo/activo, aunque su índice de *autonomía* es muy elevado, lo que sugeriría capitales infrautilizados. Además presenta problemas de *endeudamiento*. En cuanto a la *calidad de la deuda*, presenta un coeficiente cercano a 1, que refleja la necesidad de reconvertir la deuda a corto plazo (traspasándola a largo plazo) para mejorar su liquidez inmediata. El comportamiento de los índices de *autonomía*, *endeudamiento* y *calidad de deuda* de la **cooperativa C** se deben al exceso de deudas comentado anteriormente. A diferencia de las demás entidades analizadas, la *calidad de la deuda* de la **cooperativa D** puede considerarse excelente cuando se toma en cuenta la alejada fecha de vencimiento y que pueden afrontarse los compromisos con el activo circulante⁴, aunque es de destacar que los principales acreedores de la cooperativa son los asociados (32% del Pasivo Corriente). Como es previsible al observar los índices anteriores, la **cooperativa E** se encuentra severamente comprometida, hecho agravado por la inmediatez en el vencimiento de su endeudamiento, siendo terceros y asociados los principales acreedores.

Con respecto al agregado *estructura*⁵, **A** refleja por un lado el déficit de liquidez de la empresa dada la elevada relación en la in-

³ Se considera Activo disponible la cuenta Caja y Bancos, es decir al de mayor liquidez.

⁴ Una particularidad de esta entidad es que su pasivo no corriente responde exclusivamente a las provisiones, que explican más del 40% del pasivo.

⁵ Hace referencia al capital inmovilizado en infraestructura y a su rendimiento.

movilización del capital⁶, y por el otro una infrautilización del capital instalado debido a la baja participación relativa de las ventas en relación con el activo no corriente. La **cooperativa B** presenta los valores más interesantes entre los casos analizados respecto de la relación ventas/activo no corriente, producto de una reconversión iniciada a principios de los '90, cuando se minimizó la estructura administrativo-comercial. Los indicadores de **C** sugieren un exceso de activo no corriente, el cual corresponde en más del 90% a Bienes de Uso, de cuyo total un 95% está compuesto por elevadores de granos y plantas de silos. El alto índice de *inmovilización de capital* se corresponde con la baja proporción de ventas respecto del activo no corriente; este sobredimensionamiento parecería responder a una estrategia de asegurar la capacidad de almacenaje. En cuanto a este indicador en la **cooperativa D** se observa una muy baja relación que muestra que no hay capital inmovilizado en infraestructura, este índice se encuentra acompañado por una buena relación ventas/activo no corriente, lo que sugeriría que la empresa tiene el tamaño adecuado. Con respecto a la *inmovilización de capital*, la **cooperativa E** tiene una relación cercana al 50% entre activo no corriente y total lo

que implica un exceso de activo circulante⁷, por el otro lado el *índice de estructura* sugeriría que posee un tamaño apropiado.

El aumento de la *previsión para deudores incobrables* del ejercicio puede responder a la inexistencia de fondos por ese concepto al inicio del ejercicio de la **cooperativa A**. Como resulta presumible al estimar el endeudamiento de los asociados con la **cooperativa B**, durante el ejercicio se utilizó la *previsión para incobrables*, concepto que registró una disminución del 21 % y al que no se destinaron fondos para compensarla. La *previsión para incobrables* al inicio del ejercicio era insignificante en la **cooperativa C**, por lo cual el aumento porcentual fue de aproximadamente 90%, fueron aumentadas por un monto equivalente al 2,3% de las ventas en la **cooperativa D** y la **cooperativa E** aplicó durante el ejercicio un monto equivalente al 18% de la *previsión*.

Respecto de la *rentabilidad* que la **cooperativa A** arroja, los excedentes del ejercicio están generados en más de 90% por la Sección Cereales, es importante destacar que más del 82% de los Ingresos contabilizados en dicha Sección corresponden a una Indemnización por daños y perjuicios a cobrar, el resto de los ingre-

⁶ La escasa participación del activo corriente en el total del activo aumenta la relación.

⁷ Aunque esto debe interpretarse con cautela dado que el total de Créditos -que representa más del 80% del Activo Corriente-, está conformado por los Créditos por Ventas y/o Distribución.

sos se deben al concepto de Paritarias en un 7,5%, al Servicio de Secado en un 6% y en un 2,8% al Servicio de Acondicionamiento lo que refleja la fuerte especialización de la empresa. En conclusión, la rentabilidad de esta empresa es coyuntural, ya que se sostiene en un compromiso a cobrar y no en la generación "real" de excedentes.

La *rentabilidad* de la **cooperativa B** se considera normal, aunque los problemas de *endeudamiento* y de *calidad de deuda* requieren de iniciativas tendientes a aumentar el capital propio y/o una inyección de liquidez para afrontar los compromisos de corto plazo. Actualmente esta cooperativa se encuentra en un proceso de fusión con otra de la zona.

Si bien el índice de *rentabilidad* de la **cooperativa C** arroja un resultado desalentador, ante la evidencia de la importancia que esta entidad tiene para sus asociados, debería recurrirse para su evaluación a herramientas no tradicionales, tales como el Balance Social propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)⁸.

Por otra parte, aunque la *rentabilidad* de la **cooperativa D** es relativamente baja, debe tenerse en cuenta que los excedentes se vieron disminuidos por los aumentos

de las provisiones llevados a cabo durante el ejercicio.

Finalmente, la *rentabilidad* de la **cooperativa E** resulta negativa, debido a que las secciones Administración, Almacén, Ferretería y Corralón y la sección Agronomía y Veterinaria arrojaron pérdidas; siendo la única sección superavitaria la de Comercialización de Cereales, que absorbió parte del déficit de la sección Administración.

Estrategias comerciales de las cooperativas seleccionadas.

Aunque en sus inicios las cooperativas típicas de la región pampeana fueron consideradas como de "servicios múltiples" -debido a que ampliaron la función de provisión, agregando a su oferta insumos destinados a la satisfacción de las necesidades de la familia rural⁹-, actualmente se observan nítidamente dos tendencias. Tal como se consigna en la **tabla Nº 3**, por un lado se encuentran cooperativas que no ofrecen servicios anexos, concentradas en las funciones de comercialización y provisión de los principales agroinsumos, las que se denominan *especializadas*¹⁰; y por el otro, aquellas que mantienen una ofer-

⁸ Para mayor información con respecto a este instrumento consultar Cúparo, E. (2000) *Cooperativas hoy. Una mirada desde adentro*, Segramar, Mar del Plata.

⁹ El contexto socioeconómico en el que la cooperativa agraria se desarrolló en la región pampeana, caracterizado por una escasa oferta de servicios, aseguraba la ecuación económica de estas entidades.

Tabla Nº 3. Cooperativas: estrategias

	Cooperativas				
	A	B	C	D	E
Servicios Supermercado Comercio	no 5% (+1% de capitaliz.)	si 4%	no variable	si 3,5-4%	si 4%
Fletes	no	no	flota propia	contratado	no
Producción	al mejor precio y la mejor condición	a través de ACA	al mejor precio y la mejor condición	facturación directa	a través de ACA
Distribución espacial de las plantas de acopio	Tandil Gardey Vela	Tres Arroyos El Carretero San Fco. De Belloq Barrow espacio en Pib. Quequén	Tres Arroyos	Necochea San Cayetano Balcarce Otamendi Mechonqué Energía espacio en Pib. Quequén	Tres Arroyos De la Gama San Mayol Orense San Fco. de Belloq Copehonas Aparicio Oriente
Relación C. Inst. V. Op. Competidores	1:2	1:1,83	1:0,88	1:3	1:2
2ª Venta	acopio privado y empresas de insumos	acopio privado y empresas de insumos	no	empresas de insumos	acopio privado y empresas de insumos
2ª Venta	ACA, molinos y exportadores	a través de ACA	ACA, molinos candeleros, malerías	a través de ACA	a través de ACA
Imagen	transparencia en la operación comercial	transparencia en la operación comercial	transparencia servicios austeridad	transparencia servicios austeridad	transparencia en la operación comercial
Créditos por venta de excedentes	18%	17%	8%	23%	43%
Distribución	capitalización	capitalización	sid	capitalización	capitalización
Industrialización	no	no	no	no	no
Inversiones	sid	cooperativas de 1ª y 2ª	cooperativas de 1ª y 2ª - S. A.	cooperativas de 1ª y 2ª	cooperativas de 1ª y 2ª

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas

ta de servicios más *diversificada*, en algunos casos con un gran esfuerzo, justificado por la intención de mantener el espíritu que le dio origen a la organización¹¹.

La canasta básica de agroinsumos consta de semillas (trigo, girasol, maíz y soja), agroquímicos (herbicidas, fungicidas, insecticidas y productos veterinarios), fer-

tilizantes (nitrogenados y fosfatos principalmente) y combustibles (gasoil). Las empresas *diversificadas* cuentan además con corralón, ferretería, almacén y bazar (ver **cuadro Nº 1**). Todas ofrecen cobertura cooperativa de seguros y emiten pólizas para granizo, automotores, incendio e integral, acopio, etc.

¹⁰ Con respecto a este punto, la cooperativa A entró en un proceso de reconversión 10 años atrás; hasta entonces tenía 80 empleados que atendían las distintas secciones de almacén, ferretería, corralón, veterinaria y maquinaria agrícola. La causa de esta temprana reconversión se encuentra en las limitaciones que tenía la cooperativa para soportar "... el costo financiero de vender hoy y cobrar a cosecha. . .".

¹¹ Independizarse de grupos económicos que lucraban con las necesidades de los productores.

Cuadro N° 1. Clasificación de las empresas cooperativas según la oferta de servicios a los asociados

	A	B	C	D	E
Comercialización	3	3	3	3	3
Agroinsumos	3	3	3	3	3
Laboratorio de análisis de granos		3		3	3
Asesoramiento	3	3	3	3	3
Veterinaria			3		
Seguros	3	3	3	3	3
Almacén y bazar		3		3	3
Ferretería		3		3	3
Corralón		3	3	3	3
Combustibles	3	3	3	3	3
Oferta de servicios	Especializada	Diversificada	Especializada	Diversificada	Diversificada

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de provisión de insumos marca una brecha entre las cooperativas y, según los entrevistados, es este uno de los aspectos que indica la capacidad de adaptación al contexto de economía abierta en el que estas empresas se desenvuelven actualmente¹².

Del estudio de casos surgen dos grupos según la estrategia de provisión adoptada. Mientras unas se proveen a través de ACA, otras compran según dicen "... a quien nos dé el mejor precio y la mejor condición...". A fines esquemáticos se ha denominado *tradicional* y *de adaptación* respectivamente, a los sistemas adoptados por ca-

da grupo.

El *sistema tradicional* consiste en la provisión a través de ACA de la totalidad de los insumos que la cooperativa ofrece a sus asociados. Aunque una de las metas principales a lograr por los socios fundadores mediante la constitución de cooperativas era escala para acceder a los insumos en mejores condiciones, las entidades que se proveen casi exclusivamente en ACA "... no se destacan por tener mejores precios...". La principal ventaja de este canal para las cooperativas de primer grado es la financiación que la Asociación otorga y que es trasladada a los socios¹³. Otro aspecto

¹² Hasta 1991, la estructura de mercado cerrado y la presencia de la Junta Nacional de Granos (que anulaba las variaciones de precios fijando un precio sostén) determinaba que la escasa oferta alternativa tanto de empresas de acopio como de semillas, agroquímicos, etc. formara un mercado cuasi-cautivo para las cooperativas, las que no se veían en la necesidad de adoptar estrategias de mercadeo y/o provisión, propias de las economías de mercado.

Cuadro Nº 2. Estrategias de provisión de insumos

Sistemas	Tradicional	De adaptación
Cooperativas	B y E	A, C y D
Proveedor principal	ACA	La continuidad de la relación comercial depende de la recreación de las ventajas para ambas partes
Ventajas	Sencillez, conocimiento del canal, estructuras preexistentes, financiación, bajo riesgo, relaciones de confianza	Menor precio al consumidor final (socio). Independencia, eficiencia, coordinación
Desventajas	Sólo mejores precios en algunos insumos (fertilizantes a granel). Compromisos con ACA.	Exige mayor capacidad gerencial y financiera

Fuente: Elaboración propia.

de este tipo de relación comercial a destacar es que crean fuertes compromisos entre las partes.

En el *sistema de adaptación* la cooperativa negocia con los proveedores la forma de pago, la financiación y los precios. Los argumentos para la negociación se basan sobre la escala que les da el volumen demandado por los asociados en conjunto, la alta cobrabilidad y, en algunos casos, la posibilidad de pago al contado. Esto exige una labor extra de búsqueda de opciones y negociación en comparación con la tradicional compra a la cooperativa de segundo grado. Dentro de este grupo se destaca la utilización de facturación directa, con la cual se trata básicamente de disminuir las cargas impositivas¹³ derivadas de la venta de insumos por parte de la cooperativa, esta es una forma

de coordinación, en la cual se busca reducir los costos de transacción. En general, las compras se realizan tratando directamente con las casas matrices y evitando intermediarios. Las cooperativas pertenecientes a este grupo mantienen con ACA un vínculo formal y la consideran "...un proveedor más...." Los socios de las cooperativas con estrategia de provisión de insumos por sistema de adaptación ejercen una fuerte presión hacia la búsqueda de mejores precios, reflejando la importancia de la competencia ejercida por las empresas de insumos.

En el **cuadro Nº 2** se sintetizan las estrategias respecto a los sistemas de provisión de insumos.

Respecto de la distribución espacial de las plantas de acopio, las cooperativas analizadas han

¹³ Este aspecto cobra más importancia cuando se toma en cuenta que, en la mayoría de los casos, los insumos se entregan a pagar a cosecha.

¹⁴ La cooperativa no factura, por lo tanto no tributa Ingresos Brutos, Ganancias, etc.

atravesado una serie de etapas que podrían ser definidas como: *fundación, crecimiento y expansión*. Cada una de estas etapas se corresponde con una forma de *ocupación del espacio* -funcional a los intereses de los asociados-, que presentan un patrón común: en la primera etapa de su desarrollo, la ubicación espacial responde a los intereses del grupo de asociados fundadores y se adquieren los predios donde se instalan los primeros silos y las casas centrales. El área de influencia de una cooperativa queda entonces naturalmente delimitado por la ubicación de las explotaciones de sus asociados. A medida que se vislumbra como un éxito la gestión cooperativa -en el ámbito primario y secundario-, y la progresiva incorporación de tecnología¹⁵ provoca aumentos de la producción, tanto el número de asociados como los volúmenes operados aumentan. Si bien durante esta *etapa de crecimiento* las empresas no se expanden territorialmente, por razones de logística (asociadas con la demanda de capacidad de acopio), construyen instalaciones dentro de su radio de influencia, con el principal objetivo de disminuir tiempos operativos y

gastos por flete.

Durante la década de los '80, las restricciones impuestas por la política crediticia hacen que las cooperativas adopten un rol para el que no habían sido concebidas: los excedentes acumulados comienzan a orientarse al financiamiento de los socios. En un período en el cual se producen los primeros signos de la crisis de las PyMes agropecuarias comienzan a tener dificultades de cobranza y entran en una crisis de insolvencia que puso en serias dificultades todo el sistema institucional: cerraron cientos de cooperativas de primer grado y las organizaciones de segundo grado atravesaron serias dificultades¹⁶. Las cooperativas entrevistadas para este trabajo habían completado sus reformas edilicias y habían cancelado sus compromisos antes de este período, este hecho -sumado al apoyo de ACA y a una firme conducción gerencial- les permitió mantenerse a flote.

Es a partir de los '90 que se observan cambios severos en la estructura de las cooperativas analizadas. Con la convertibilidad, tanto la eficiencia como la escala se hacen requisito indispensable pa-

¹⁵ Los asesores contratados por las cooperativas cumplieron una importante labor de extensión, difundiendo principios agronómicos (fertilización, uso de semilla mejorada, etc) que, aunados al aumento de la superficie cultivada, contribuyeron al progresivo aumento de la producción zonal.

¹⁶ Según Demarchi, G. (1997) esta crítica situación entre cooperativa-socios endeudados permeó las relaciones entre las cooperativas de primer grado y sus asociaciones. "Los nobles principios cooperativos perdían consistencia frente a una realidad circundante cruda y divergente".

ra permanecer en el sistema. Según Avogadro, M. (1994) “el comercio de cereales y oleaginosas en nuestro país, fue hasta 1990 un negocio eminentemente financiero, en el cual los mayores ingresos obtenidos a través de la combinación del régimen de prefianciación de exportaciones, con las colocaciones internas en altas tasas en dólares, restaba importancia a la operatoria comercial. . . Las utilidades (financieras) eran de tal magnitud que se podía comprar caro, vender barato y ganar igual”.

Ante el nuevo escenario, las cooperativas adoptan distintas estrategias según su situación patrimonial: las que venían funcionando bien, pero no contaban con una importante porción del mercado, entran en un proceso de *especialización* reduciendo el espectro de servicios prestados a los asociados, adoptando una estrategia de “*mantenimiento del espacio defensivo*” con la intención de conservar los volúmenes comercializados.

Por otro lado, las empresas con fuerte presencia, solidez económico-financiera e imagen de transparencia, emprenden una suerte de “*expansión territorial forzosa*” -a través de fusiones o contratos de alquiler por las instalaciones de

acopio de las empresas zonales que empezaron a quebrar- con el objetivo de no perder espacios cooperativos de almacenaje¹⁷. Este proceso tiene como resultado la actual ocupación espacial de las **empresas D y E**, que si bien de alguna manera responde a intereses genuinos de las cooperativas¹⁸, se reconoce como más funcional a los intereses del cooperativismo agrario nacional.

Cuando se toma el nivel de rotación como un indicador de eficiencia, se verifican tres casos: la **cooperativa C** respondiendo a su estrategia de asegurar la capacidad de almacenaje, se encuentra sobredimensionada y en un año de bajos rendimientos como el analizado no hay rotación. Las **cooperativas A, B y E** duplican su capacidad instalada con la operatoria comercial mientras que la **cooperativa D** (quizá debido a su cercanía al puerto) la triplica.

Según la estrategia de oferta de servicios, la competencia es ejercida en dos niveles: para las especializadas los competidores son los acopiadores privados, corredores y empresas de insumos; tanto **C** como **D** reconocen que esta área es su fuerte, y lo atribuyen a la confianza de los asociados en la transparencia y honestidad de su institución. El nivel de

¹⁷ Con respecto a este punto, el interés de ACA en conservar estos espacios de almacenaje resalta en todas las entrevistas, las cooperativas D y E realizaron el esfuerzo de expandirse a instancias de ACA y con su apoyo financiero.

¹⁸ Según los estatutos, las empresas cooperativas zonales aspiraban a expandirse territorialmente cuando esto significara una mejora de los ingresos para los asociados.

endeudamiento con la cooperativa de los asociados en **E**, hace vislumbrar como una amenaza al acopio privado, por un lado por "...la posibilidad de trabajar en negro que ofrecen..." y por el otro, porque la entrega a la cooperativa implica retención para cancelación de deudas, ante lo cual el asociado desvía la entrega a otros agentes. Para la **cooperativa A** un competidor que surge con frecuencia es el corredor.

Las cooperativas *diversificadas* encuentran además una fuerte competencia en la distribución minorista de alimentos, aunque la importancia relativa de estas actividades difiere mucho entre ellas: el gran almacén rural de la **cooperativa B** y el gran supermercado de Casa Central de la **E**, representan alrededor del 10% de los ingresos totales y los entrevistados manifiestan preocupación por la competencia ejercida sobre ellos; los conservadores almacenes de la **empresa D** contribuyen casi con el 50% de los ingresos y no son percibidos como amenazas por los entrevistados.

Con respecto a la segunda venta, en todos los casos los entrevistados recalcan que comercializan con quien les ofrece "... el mejor precio y la mejor condición. . .", por lo tanto, comprobar la presencia predominante del cooperativismo como canal para la segunda venta sugiere que el sistema no sólo se mantiene vigente sino que es más conveniente que otras

opciones disponibles, siendo uno de los principales argumentos para su elección la seguridad del cobro. En el caso de la **cooperativa C**, que realiza convenios con molinos candealeros y malterías, se observa una estrategia tendiente a la diferenciación por calidad y de producción orientada al mercado a través de relaciones contractuales (convenios gestionados por la cooperativa para sus asociados).

Los entrevistados coinciden en señalar la importancia de la imagen de transparencia asociada con las cooperativas. Esta observación reviste importancia desde el punto de vista de la elaboración de políticas, planes de asistencia y transferencia de tecnologías, ya que la cooperativa aparece como un vehículo con gran potencial. Las **cooperativas C y D**, además atribuyen su permanencia en el sistema a la atención personalizada que brindan a los asociados (servicios) y a la austeridad con que se maneja la empresa. Se observan dos actitudes frente al problema de imagen, mientras que **A, B y E** asumen que su condición de cooperativas les otorga espontáneamente tal "capital intangible", **C y D** trabajan activamente en su construcción. Las empresas C y D, que se definen a sí mismas como "austeras", en el sentido de que adoptan estrategias tendientes a disminuir los gastos operativos y los costos de los servicios prestados, consideran que tan importante como la transparencia es la imagen de que están dispues-

tas a brindar servicios.

Considerando la relación créditos por ventas/ventas, la cual refleja la proporción del consumo de los asociados que la cooperativa financia, se encuentran tres situaciones: en un extremo la **cooperativa E**, que financia aproximadamente el 50% de los consumos de los asociados, en el extremo opuesto se encuentra la **cooperativa C** con una relación del 6% y en una situación intermedia las **cooperativas A, B y D**, con niveles de financiación de alrededor del 20% del total de ventas.

En todos los casos la Asamblea General Ordinaria ha resuelto incrementar el capital propio dejando los excedentes de la cooperativa en acciones, sin plantear opciones tendientes a la industrialización o transformación de los productos recibidos por la cooperativa.

Una iniciativa precursora de la **cooperativa D** es la de otorgar créditos para la construcción de silos chacra a los asociados que lo requieran. Esta estrategia permitiría incrementar la capacidad instalada de manera descentralizada y dar más independencia a los productores para decidir el momento de venta de sus cosechas.

Otra observación interesante respecto de las estrategias adoptadas es que en general las cooperativas invierten en otras sociedades cooperativas, ya sean de primero o segundo grados. Como

excepción se encuentra la **cooperativa C** que posee acciones en una Sociedad Anónima.

Viabilidad del sistema cooperativo regional

La conjugación del tamaño, situación económico-financiera y estrategias comerciales permite definir distintos grados de viabilidad de las cooperativas. A manera de síntesis, en la **tabla N° 4** se presenta dicha caracterización y se consigna la viabilidad estimada.

Se considera a la **cooperativa D** como la más viable. Esta entidad se caracteriza por ser de tamaño mediano, presenta una situación económico-financiera no comprometida y adopta estrategias tales como la diversificación de servicios, la utilización del denominado sistema de adaptación para la provisión de insumos y la expansión forzosa de su capacidad instalada. Además, trabaja activamente en la construcción y mantenimiento de una imagen de transparencia, austeridad y servicio.

Como contracara de esta situación, se encuentra la **cooperativa A**, de tamaño pequeño, en situación económico-financiera comprometida, con oferta de servicios especializada, provisión de insumos por sistema de adaptación y una estrategia de mantenimiento defensivo del espacio.

Tabla Nº 4. Caracterización de las cooperativas analizadas

	Cooperativas				
	A	B	C	D	E
Tamaño	Cp	Cp	Cm	Cm	Cg
Situación eco-fieira	comprometida	moderadamente comprometida	comprometida	no comprometida	comprometida
Estrategias					
<input type="checkbox"/> Uretaservicios	especializada	diversificada	especializada	diversificada	diversificada
<input type="checkbox"/> Provision insumos	deadaptación	tradicional	deadaptación	deadaptación	tradicional
<input type="checkbox"/> Ubicación espacial	mantenimiento defensivo	mantenimiento defensivo	mantenimiento defensivo	expansión forzosa	expansión forzosa
<input type="checkbox"/> Imagen	no	no	si	si	no
Viabilidad	*	***	**	****	**

(*) más estrellas indican una mayor viabilidad estimada

Fuente: Elaboración propia

En situación intermedia, comprometida o moderadamente comprometida, se consideran las **cooperativas B, C y E**, que adoptan en mayor o menor grado estrategias tendientes a aumentar la coordinación para disminuir costos y mejorar su ubicación como canal comercial.

Comentarios finales

Respecto de la estructura organizacional de las entidades de la región del Sudeste, se observa que la heterogeneidad en el tamaño de las cooperativas no se encuentra relacionada con el número de asociados o con las características de sus explotaciones. El tamaño de la empresa en cambio, parecería deberse más a la estrategia de expansión adoptada por cada entidad, a la presencia de

canales opcionales y a la tendencia de los productores de diversificar el riesgo asociado con la entrega a un único acopiador.

Si bien todas las cooperativas entrevistadas han atravesado por una primera etapa de expansión, sólo dos aumentaron su capacidad instalada en los últimos años a través de la absorción de entidades quebradas o al borde del colapso, proceso que se denomina “de expansión forzosa”. Este proceso de expansión por absorción de instalaciones de cooperativas con dificultades, puede implicar limitaciones desde el punto de vista operativo si se toma en cuenta que estas empresas al borde de la quiebra pueden haber sufrido procesos de desinversión.

Un dato que surge relacionando la capacidad instalada con el volu-

men de operación es el nivel de rotación. Las entidades de la región presentan niveles de rotación relativamente bajos, esto implica capacidad instalada ociosa y sugiere que las cooperativas podrían mejorar su desempeño atrayendo asociados o captando más proporción de las entregas.

Si se toma en cuenta el volumen de producción que es desviado hacia otros canales comerciales, la operatoria de las cooperativas tendría un gran potencial de crecimiento. Para ello deberían incurrir en el uso de aquellas herramientas que disminuyen el riesgo que implica para el productor la entrega a una sola firma. Otra posibilidad que se vislumbra es la de generar negocios para este tipo de asociados a través de relaciones contractuales, diferenciando calidad, realizando contratos de exportación u otros, ya que pueden garantizar volúmenes de entrega.

En segundo lugar, con respecto a la situación económico financiera de las entidades en cuestión se observa que los principales condicionantes para las cooperativas son déficit de circulante y excesivo endeudamiento de corto plazo, esto supone un estrangulamiento que podría revertirse aumentando el endeudamiento (círculo vicioso) o captando inversiones. Ambas opciones han sido seguidas por las entidades de la región, a través de fusiones o alianzas. El financiamiento, ya sea para em-

prender procesos de fusión o de otro tipo, en la mayoría de los casos ha provenido de la entidad de segundo grado que las nuclea. La baja rentabilidad que arroja la actividad, es una de las más importantes debilidades que enfrenta el sistema.

En tercer lugar, respecto de las estrategias comerciales se observan dos tendencias en lo referido a la canasta de servicios ofrecidos a los asociados (especializadas vs. diversificadas), el principal determinante de la elección de una u otra parecería ser la competencia ejercida por actores tales como las grandes cadenas de supermercados.

Los sistemas de provisión de insumos detectados en este trabajo, sugieren que aquellas cooperativas que avanzan hacia formas de negociación propias de las economías de mercado (de adaptación) se encuentran mejor ubicadas que aquellas que continúan utilizando los canales tradicionales. En la mayoría de los casos se observa que las cooperativas utilizan estrategias de coordinación de mercado en forma aislada y para paliar problemas puntuales, sólo dos cooperativas aprovechan sistemáticamente las ventajas que otorga la escala a través de este mecanismo.

La dependencia del crédito otorgado por la cooperativa es mayor en aquellas cooperativas que prestan servicios diferentes al acopio y la producción en compe-

tencia con el sector privado. Esto induce a pensar que estas entidades se hallan más expuestas ante fenómenos que puedan repercutir sobre el desempeño de los asociados, tanto desde el punto de vista productivo como económico y financiero.

En otro orden, la imagen de transparencia en la operatoria comercial es el principal atributo del canal cooperativo de comercialización de la región, aunque la contracara de este atributo es la desviación de la producción hacia otros participantes del mercado, motivada por la posibilidad de evadir impuestos.

Es de destacar que entre los casos analizados no se observan procesos de integración vertical, aunque podrían considerarse atisbos de innovación organizacional la propuesta de otorgar créditos a los asociados para la construcción de silos-chacra o realizar convenios con las malterías y los molinos candealeros para los asociados. No se observa inquietud entre las empresas analizadas por incursionar en actividades tendientes a aumentar la participación de los socios/usuarios en la cadena de valor agroalimentaria, tales como la industrialización.

Las cooperativas regionales responden ante los crecientes requerimientos de escala de los negocios agropecuarios manteniendo una estructura organizacional tradicional, conservando su autonomía y nucleándose en cooperati-

vas de segundo grado, aunque han disminuido en número y aumentado la escala de operación. Si bien esto condice con la experiencia internacional, debe recordarse que en la Argentina este fenómeno viene acompañado por una progresiva declinación de la participación del cooperativismo en la actividad económica.

Un requisito ineludible parece ser la adopción de fórmulas de gestión empresarial que contemplen tanto las particularidades del cooperativismo como los criterios de rentabilidad económica para asegurar la viabilidad de las instituciones en el mediano y largo plazos. Además, se considera que deben intensificarse las alianzas estratégicas y procurar avanzar en el diseño de mecanismos de cooperación interempresarial para emprender de manera local la transformación y comercialización de la producción agraria y no renunciar al valor agregado de esos eslabones de la cadena agroalimentaria por razones de escala.

Finalmente, se considera que reflexionar en torno de la viabilidad de un sistema de comercialización basado sobre principios solidarios y transparencia sigue siendo relevante y de interés ante un contexto donde se privilegia la individualidad, la competencia y la eficiencia económica.

Bibliografía

Bialoskorski Neto, S. (2000) "Agribu-

- ssines Cooperativo”, *Gestão Agroindustrial*, Vol. 1, Ed. Atlas. São Paulo.
- Carracedo, O. (1984) *Economía Social Agraria*, Ed: Depalma, Buenos Aires.
- Cúparo, E. O. (1999) *Cooperativas hoy. Una mirada desde adentro* Edit: Segramar, Mar del Plata.
- Demarchi, G. (1997): “Asociativismo Agrario: entre el pasado y el futuro”, *Cuadernos 3 Serie Investigación, PyMes Agropecuarias y Cooperativas*, IPAC, La Plata.
- Depetris, E. y Di Russo de Hauque, L. (2000). “Situación Económica-Financiera de las Cooperativas Agrarias del Centro y Norte de la provincia de Santa Fe”. *XXI Reunión Anual Asociación de Economía Agraria*. Rosario. Argentina
- Drimer, B. y Kaplán de Drimer, A., (1973). *Las Cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina*. Intercoop y F. A. C. C.
- Gorenstein, S., Gutiérrez, R. y Barbero, A. (2000). “El Asociativismo Agrario en la Argentina: los senderos de reconversión de las Cooperativas Agropecuarias Pampeanas”. *XXI Reunión Anual Asociación de Economía Agraria*. Rosario. Argentina
- Hackman, D. y Cook, M. (1997). “The Transition to New Cooperative Organizational Forms: Public Policy Issues”. Servicio de Investigaciones Agroalimentarias. Zaragoza. España
- Harris, A.; Stefanson, B. y Fulton, M. (1996) “New generation cooperatives and cooperative theory”. *Journal of Cooperatives*, 11:15-28.
- Indicadores Agropecuarios (1999) Año VIII, N° 87, 92 y 93; Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO). Buenos Aires.
- Juliá Igual, J. y Server Izquierdo, R. (1999). “Retos y Praxis del cooperativismo agrario en la Unión Europea. Especial referencia al cooperativismo agrario en España”. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, N° 42 primer semestre de 1999, Santa Fe de Bogotá
- Lazzarini, S.; Bialoskorski Neto, S. y Chaddad, F. (1999). “Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções”. *Gestão & Produção*, V: 6, N° , São Paulo
- Meulenberg, M. (1996). “Marketing Organization, Innovation and Agricultural Cooperatives”. *Distribución Agroalimentaria*. 7-18 Abril 1997. Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (IAMZ)
- Nilsson, Jerker (1998). “The emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives” *Swedish Journal of Agricultural Research* N°28:1.
- Página del Instituto Provincial de Acción Cooperativa: <http://www.ipac.com.ar>
- Renold, J. y Lattuada, M. (1999). “El Cooperativismo Agropecuario en la Argentina. Situación y perspectivas para el desarrollo rural”. *Jornadas Interdiscipli-*

narias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. 4 y 5 de noviembre. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad de Buenos Aires

Revista de la Bolsa de Cereales. Año CXXVII N° 3021. Oct/Dic '99.

Rogers, R. (1994). "The Role of Marketing Cooperatives in Increasingly Concentrated Agricultural Markets: Reaction". *Journal of Agricultural Cooperation* 9.

Segura, B y Oltra M. J. (1995) "Eficiencia en la gestión de las cooperativas agrarias de comercialización". *Invest. Agr.: Econ.* Vol. 10 (2)

Vargas Sánchez, A. (1995). "Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo" <http://www.eurart.es/edu/unihuelva/uhu/doc00044.htm>

QUINTAS JORNADAS NACIONALES
SEGUNDAS JORNADAS LATINOAMERICANAS
De la dictadura financiera a la democracia popular
Rosario (Argentina) 18 y 19 de octubre de 2002

Convoca:

Grupo de Trabajo "Hacer la Historia", Escuela de Historia, Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario

Auspician:

Universidades Nacionales: Río Cuarto, Del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Salta, Villa María, Mar del Plata, Patagonia Austral, Córdoba. Facultades: Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo, Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán, Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Humanidades y Artes, Ciencias Económicas, Arquitectura, Planeamiento y Diseño, Psicología, Ciencias Médicas, Ciencias Veterinarias, Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Rosario

Instituto de Latinoamérica de la Academia de Ciencias de Rusia ILA-ACR

Presidencia de la Federación Internacional de Estudios sobre América latina y el Caribe FIEALC

Universidad de la República, Montevideo, Uruguay

Presentación de los trabajos: enviar un resumen (no más de 200 palabras con indicación de la base institucional del autor, e-mail y/o dirección y tel., copia papel y disquette) y el texto completo, incluyendo notas y bibliografía (no más de 15 págs. A4, Arial 12 espacio y medio, copia papel y disquette) antes del 10 de setiembre.

Sugerencias, informes e inscripción:

Grupo de Trabajo Hacer la Historia, Facultad de Humanidades y Artes, Entre Ríos 758 Rosario, 2000. iantogna@sinectis.com.ar, fac (54 341) 480 2675