



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:

“Asociativismo: Un sinónimo de crecimiento para la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse”

Autor:

Còrdova, María del Rosario

Integrantes de C.A.E.:

Cr. Marcelo Pretini

Ing. Raùl Barroso

El presente Trabajo Final de Graduación pretende demostrar como el asociativismo constituye una excelente estrategia que permitió y permite, a los productores asociados a la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse, lograr la resolución de problemáticas comunes, mayores ventajas competitivas y un crecimiento sostenido. Para ello se planteó un marco teórico introductorio al tema, se establecieron los beneficios y las principales dificultades en su implementación, como también el desarrollo de una figura asociativa en particular: la cooperativa agropecuaria. Finalmente, como resultado de la aplicación de estos conocimientos y la consiguiente evaluación sobre dicha entidad, se formuló un diagnóstico y sugerencias de soluciones a deficiencias observadas al igual que propuestas de mejoras.



This Final Graduation Work aims to demonstrate how the associationism is an excellent strategy that enabled and allows, the producer members to Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse, achieve the resolution of common problems, greater competitive advantage and sustained growth. For it was established a theoretical framework introductory to the subject, the benefits and the main difficulties in its implementation, as well as the development of an associative figure in particular: the agricultural cooperative. Finally, as a result of applying this knowledge and the consequent evaluation of this entity, was made a diagnosis and suggestions for solutions to shortcomings as well as suggestions for improvements.

ÍNDICE

Introducción.....	6
Objetivo general y objetivos particulares.....	8

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ASOCIATIVISMO

1.1 Concepto.....	10
1.2 Principales características de los modelos asociativos.....	10
1.3 Objetivo y beneficios de la asociatividad.....	12
1.4 Obstáculos en el proceso asociativo.....	13
1.5 Modalidades de asociatividad.....	14
1.6 Formas jurídicas en el asociativismo agropecuario.....	17
1.6.1 Agrupamientos de Colaboración Empresaria).....	17
1.6.2 Unión Transitoria de Empresas.....	17
1.6.3 Consorcio de exportación.....	18
1.6.4 Cooperativas.....	18
1.7 Elección del tipo jurídico de la forma asociativa.....	18

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

2.1 Concepto.....	20
-------------------	----

2.2	Clasificación de cooperativas agropecuarias.....	21
2.3	Marco jurídico - contable de las cooperativas agropecuarias.....	22
2.3.1	Contabilidad social.....	23
2.3.1.1	Principios cooperativos.....	25
2.4	Marco impositivo de las cooperativas agropecuarias.....	28

METODOLIGÍA

Metodología.....	31
------------------	----

DESARROLLO

3.1	Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse.....	33
3.2	Objeto Social.....	35
3.3	Misión.....	37
3.4	Historia.....	37
3.5	Funcionamiento y actividades que desarrolla la Cooperativa Agrícola Justiniano Posse.....	40
3.6	Productos y servicios ofrecidos.....	41
3.7	Balance Social Cooperativo de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse - Ejercicio 2008/2009.....	51
3.7.1	Análisis del VAC en los dos últimos ejercicios.....	56
3.8	Análisis FODA de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse - Año 2010.....	57

3.9 Análisis FODA del sector Pymes agropecuarias argentinas - Año 2010.....	61
---	----

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico de situación actual de Cooperativa Justiniano Posse.....	66
--	----

PROPUESTAS

Propuestas a Cooperativa de Justiniano Posse.....	68
---	----

CONCLUSIÓN FINAL

Conclusión del Trabajo Final de Graduación.....	71
---	----

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.....	73
-------------------	----

ANEXOS

ANEXO A: CUADROS COMPLEMENTARIOS E ILUSTRACIONES

A.1 Organigrama de la Cooperativa Justiniano Posse.....	77
A.2 Cuadro comparativo de ingresos por secciones.....	78
A.3 Servicio de acopio y comercialización de granos.....	81
A.4 Sección Mercaderías.....	82
A.5 Sección Agronomía.....	83
A.6 Sección Seguros y salud.....	83
A.7 Inversiones en capacitación e información.....	84

A.8 Integración cooperativa.....	85
A.9 Compromiso cooperativo con la comunidad.....	87
A.10 Cálculo Valor Agregado Cooperativo.....	91

ANEXO B: METODOLOGÍA

B.1 Preguntas de entrevistas a personal de la Cooperativa Justiniano Posse.....	94
B.2 Preguntas de entrevistas a productores asociados.....	97
B.3 Preguntas de entrevistas a profesionales idóneos en la materia.....	98

INTRODUCCIÓN

La asociatividad constituye una estrategia que permite lograr ventajas y beneficios a las Pymes¹, especialmente, en un contexto de fuerte presión competitiva debido a la globalización económica.

Los especialistas, en general, suelen reservar el concepto de **asociativismo rural** para definir las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Este término se refiere además a la búsqueda de integración en la producción y comercialización para ganar escala y con ella competitividad.

El objetivo del presente Trabajo Final de Graduación es demostrar, a través del análisis de situación de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse, que el asociativismo como método de integración de las Pymes agropecuarias, constituye un medio que les permite subsistir, crecer y desarrollarse.

Para dar inicio al estudio del tema en cuestión, se planteó un marco teórico que permitiese introducir al lector a conocimientos básicos sobre asociativismo, sus características, objetivos y modalidades de agrupamiento.

La asociatividad permite la resolución de problemas puntuales respetando la individualidad, a la vez que, unirse a un grupo no implica negarse la posibilidad de estar integrado a otros.

Si bien existen diferentes formas de integración no se destacó ninguna como la mejor opción ya que la elección más adecuada variará en función de las características particulares de cada caso.

Seguidamente se desarrollaron aspectos específicos de un modelo en particular, la cooperativa agropecuaria. Se plantearon conceptos, su finalidad, las formas de integración, marco jurídico, impositivo y contable.

En este último punto, se realizó énfasis en el Balance Social Cooperativo

¹ La Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social considera pequeña empresa si tiene entre 10 y 49 ocupados, empresas medianas si cuenta entre 50 y 199 ocupados y empresas grandes si tiene de 200 y más ocupados.

como instrumento para ponderar los beneficios directos que perciben los pequeños y medianos productores, en consecuencia de la unión, al igual que su entorno.

Finalmente se desarrolló el tema cardinal, base de este trabajo: tratamiento y análisis de la situación de **Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse**. Esta evaluación se efectuó con el fin de probar no solo cómo la asociatividad hace posible una reducción de costos, sino también como facilita el acceso a nueva tecnología, el mejoramiento de la calidad mediante la agregación de valor a la producción de sus miembros, la eliminación de intermediarios y el acceso a nuevos mercados, entre otros. Asimismo, permitió la elaboración de propuestas de mejoramiento y solución a las falencias detectadas.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el asociativismo es una excelente herramienta de integración generadora de beneficios para los pequeños y medianos productores agropecuarios que integran la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Establecer los aspectos fundamentales relacionados al asociativismo para la definición de un marco conceptual e introductorio.
2. Proponer los principales temas de la problemática que enfrenta un pequeño y mediano productor agropecuario y los beneficios resultantes del asociativismo de Pymes agropecuarias en el contexto nacional actual, y algunas de las posibles formas que puede adoptar.
3. Plantear cuestiones relativas a un modelo asociativo en particular, cooperativas agropecuarias: conceptos, aspectos jurídicos, contables e impositivos.
4. Evaluar la situación particular de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posee, formulando así, un diagnóstico y la posterior propuesta que permita solucionar posibles falencias o potenciar ventajas ya existentes en el plano cooperativo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El contexto de actuación de las Pymes en Argentina ha sido modificado cualitativa y cuantitativamente a lo largo del tiempo.

Estas explotaciones, han visto disminuir progresivamente sus posibilidades. En los últimos años, las medidas de políticas económicas adoptadas por los gobiernos de turno condujeron sin excepción a la concentración de la actividad. De esta forma, los pequeños y medianos productores han quedado sujetos a vaivenes de las estrategias comerciales dictadas por las grandes organizaciones.

Esta situación hizo que la motivación esencial del empresario Pyme se convirtiese en la supervivencia. A efectos de lograr ese objetivo, y tratando de recortar costos de manera indefinida, disminuyeron paulatinamente su actividad. La proyección de la importancia relativa de las Pymes es, lamentablemente, declinante.

Bajo este panorama, la transformación requerida por las nuevas condiciones económicas con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las Pymes o entre la Pyme y las grandes empresas. Así pues, que el sector rural minifundista se desarrolle mediante las agrupaciones de Pymes, es una necesidad en términos de una adecuada economía de escala y racionalidad. La producción dispersa, individual y de menor volumen ya no resulta rentable ni autosuficiente, lo que se acentúa aún más cuando se dispone de tecnología obsoleta.

A lo anterior debe adicionársele el fenómeno de la globalización de los mercados. Este, conjuntamente con el anacronismo de las estructuras en las Pymes nacionales, fueron dos factores que demostraron la incapacidad de las mismas para reaccionar en forma rápida y adecuada a los desafíos que se le planteaban.

Considerando los argumentos ya referenciados, el asociativismo representa una salida a la actual crisis basada en la organización de estos establecimientos. Vinculado a ello está planteada la necesidad de desarrollo de organizaciones que

fueren y sostengan legislaciones diferenciadas, marcos regulatorios a los capitales financieros e incentivos para la integración horizontal y vertical de los pequeños y medianos productores.

ASOCIATIVISMO

1.1 Concepto:

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”²

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en Argentina, no es algo tan común.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- ◆ La falta de incentivo por parte del Estado
- ◆ La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las Pymes

Algunos organismos, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de estas explotaciones, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en la economía argentina, es necesario un cambio cultural mayor.

1.2 Principales características de los modelos asociativos

Los aspectos fundamentales a considerar son:

1. Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede

² Ramón Rosales. “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes”. Revista Capítulos SELA. Septiembre de 1997.

generarle oportunidades de crecer y mejorar.

2. No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
3. Se mantiene la autonomía general de los asociados: En los grupos cooperativos, cada uno mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
4. Existe flexibilidad: Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas. Al no existir en la mayoría de los casos contratos que generen responsabilidad entre las partes, por tratarse de acuerdos voluntarios y generalmente informales, el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
5. Economicidad: Los recursos que utilizan son el tiempo de los miembros y no requieren generalmente una erogación de gastos importantes para su formación como otros tipos de organización.
6. Genera efectos secundarios positivos:
 - ◆ Una mentalidad más abierta
 - ◆ Mayor confianza
 - ◆ Una visión a largo plazo
 - ◆ Mayor integración y dinamismo

Los **requisitos** más importantes para que se den las condiciones específicas que permitan el desarrollo de modalidades de integración, son:

- ◆ Un proyecto común
- ◆ Compromiso mutuo
- ◆ Objetivos comunes

- ◆ Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes

Todos estos factores combinados permitirán a las empresas llevar adelante el proceso de asociación logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando aisladamente. En efecto, el desarrollo de estos modelos empresariales, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Adicionalmente, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales.

1.3 Objetivo y beneficios de la asociatividad

Las empresas se unen para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores similares y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y rescatar.

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, produce **beneficios** y posibilita la resolución de problemas comunes tales como:³

- ◆ Reducción de costos y beneficio de las economías a escala.
- ◆ Aprovechamiento de la capacidad ociosa de maquinarias agrícolas subutilizadas complementarias, acordando formas de uso compartido.
- ◆ Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.
- ◆ Incorporación de tecnología.
- ◆ Incremento de productividad.
- ◆ Optimización de estándares de calidad.
- ◆ Desarrollo de nuevos productos y ventajas competitivas.

³ Mónica Liendo y Alejandra Martínez. "Asociatividad: una alternativa para el desarrollo y crecimiento de la Pymes". Sextas Jornadas de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. Noviembre 2001.

- ◆ Mejora del posicionamiento en los mercados.
- ◆ Acceso a mercados de mayor envergadura a través de alianzas que incrementen el poder de negociación, mejoren las condiciones de ventas, la prestación de servicios post-venta en forma conjunta, así como la logística y distribución.
- ◆ Acceso a recursos materiales y humanos especializados pues, las entidades asociativas, constituyen uno de los medios a través de los cuales los gobiernos, universidades y otras entidades investigadoras pueden divulgar los conocimientos técnicos o plantear problemas para su investigación.
- ◆ Capacitación de recursos humanos mediante la adquisición y difusión de conocimientos.
- ◆ Mejoras en la organización del trabajo y procesos productivos mediante nuevas formas de administración e implantación de planeamiento estratégico.
- ◆ Captación de recursos financieros y facilidades para el acceso al crédito.
- ◆ Permite la creación de servicios especiales a los miembros del grupo.

1.4 Obstáculos en el proceso asociativo

No pueden dejar de señalarse los obstáculos o inconvenientes que se presentan a la hora de tomar la decisión de trabajar con otros. Se enumeran algunos de ellos, no con la intención que sean simplemente eliminados o desterrados de los emprendimientos cooperativos, sino para que sean conocidos y tomados en cuenta a los fines de poder enfrentarlos cuando se presenten.

Los problemas que se mencionan están basados en los conflictos de las relaciones dentro de los grupos humanos, ya que se considera que las formas jurídicas no plantean en sí mismas problemas para su implementación. En la mayoría de los casos los problemas se suscitan, precisamente, en las relaciones personales y en el fortalecimiento del grupo. A saber:

- a) No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de

mecanismos de asociativismo.

- b) No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.
- c) Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone.
- d) No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.
- e) Los intereses de las partes no están alineados.
- f) No existe en los participantes una clara vocación de cooperación.

Esta última cuestión es una de las más comunes ya que, en el caso del pequeño productor argentino, no está acostumbrado a cooperar con otros y la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia. Es por ello que, para que estos modelos logren una masificación tal que generen un cambio en la situación socio-económica del país, primero es necesario lograr una modificación muy importante en la cultura Pyme argentina.

De esta manera resulta imprescindible que el Estado, las agrupaciones empresarias y demás instituciones, pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos que permiten sacar un gran provecho de la sinergia generada por la unión de agricultores. Y es también responsabilidad de los profesionales asesores de estos establecimientos, fomentar y participar en estos proyectos de forma activa e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión.

1.5 Modalidades de la asociatividad

Dado el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través del cooperativismo y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología. Esta podría formarse a partir de diversos criterios:

- ◆ En función de las diferentes fases del proceso empresarial: desde el diseño hasta la comercialización.
- ◆ En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.
- ◆ Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc.
- ◆ En consideración al ritmo de crecimiento y nivel de incertidumbre de la demanda del respectivo mercado al que atienden.

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años del siglo XX, despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones inter empresariales. Entre ellas podemos mencionar relaciones de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, Pymes y el Estado, entre otras.

Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. Las más conocidas son:

a) **Redes verticales**

Constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Un ejemplo de ello es la *subcontratación u outsourcing*, ya que se trata de un método por el que las empresas delegan algunas de sus actividades a un tercero mediante la contratación externa de recursos.

Las **cadenas productivas** ⁴ se construyen en base a una concentración geográfica de emprendedores e instituciones que interactúan entre sí, y que al hacerlo, crean un clima en el que todos pueden mejorar su desempeño. Es decir,

⁴ Gustavo Bertolini. "Los emprendedores asociativos y las cadenas productivas". Centro de Investigaciones de la Economía Social.

que pueden lograr la sinergia necesaria para generar un proceso de crecimiento acompañado de un desarrollo económico y social sustentable, basado en la equidad, en el compromiso y en la participación de toda la comunidad. Podemos decir entonces que una cadena productiva es:

“Un mecanismo de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas, entidades intermediarias, organismos estatales de promoción, fiscalización y control, instituciones educativas y organismos de investigación y desarrollo científico tecnológico, en donde cada participante -manteniendo su independencia jurídica y su autonomía- decide voluntariamente sumarse en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”

Este mecanismo de cooperación, es una forma alternativa de impulsar el desarrollo local o regional a partir de la identificación y fortalecimiento de redes de concentración geográfica, de empresas e instituciones que interactúan en un campo determinado. En el mismo participan los productores, los proveedores de insumos y materias primas, los transformadores de productos, las empresas comercializadoras, los organismos estatales vinculados al proceso, y todo actor relacionado con la actividad.

b) Redes horizontales

Las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Es un proyecto emprendido por un grupo de empresas para aumentar su competitividad. Se ejecuta un plan de negocio conjunto que les permite solucionar problemas comunes, que por su naturaleza o magnitud pueden ser resueltos mejor, de manera grupal. Tal es el caso de las *alianzas estratégicas, distritos industriales o núcleos empresariales y pools de compra*.

c) Redes regionales

Es la unión de grupos de empresas de rubros similares o complementarios, establecidos en una misma ubicación geográfica. Se busca en conjunto la solución a cuestiones comunes de gestión, producción, técnicos, comercialización, etc.;

que por sus características no pueden ser resueltos individualmente o representan un costo muy alto.

1.6 Formas jurídicas en el asociativismo agropecuario:

A continuación se mencionan las formas jurídicas más utilizadas en el asociativismo agropecuario. Puntualmente, se hará hincapié en el aspecto cooperativo considerando el posterior análisis que se llevará a cabo sobre la **Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posee**.

1.6.1 ACE (Agrupamientos de Colaboración Empresaria)

Se constituyen contractualmente y se inscriben en el Registro Público de Comercio o Inspección General de Justicia. Se trata de una agrupación que no persigue fines de lucro sino que su finalidad es la de establecer una organización común para el aprovechamiento de bienes o de servicios que faciliten determinados aspectos de la actividad empresarial de sus miembros.⁵

1.6.2 UTE (Unión Transitoria de Empresas)

Se constituyen para una finalidad determinada y transitoria como ser el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto para terceros, sin que exista la creación de una nueva empresa.⁶

Ambas modalidades son contratos asociativos no societarios por lo que no poseen la aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones. Pueden estar formadas por personas físicas como jurídicas.

La diferencia fundamental que existe entre ellas es que, el ACE tiene por fin

⁵ Lic. María Isabel Tort e Ing. Agr. Patricia Lombardo - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. "Programa Cambio Rural: Las formas asociativas como alternativa para apoyar la reconversión productiva". Febrero 1994.

⁶ "Asociatividad para Pymes". Sextas Jornadas Nacionales Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Córdoba 23, 24 y 25 de agosto de 2001

el mutualismo y la cooperación mientras la UTE se crea como forma de coordinación empresaria. Es decir, esta última apunta a un negocio conjunto concreto; el primero permite organizarse en forma común para realizar de modo "consorciado" alguna o varias actividades de sus integrantes.

1.6.3 Consorcio de exportación

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logran reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados, hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

1.6.4 Cooperativas

Las cooperativas son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas, con el objeto de satisfacer una variada gama de sus necesidades. Se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua; y atienden los intereses socioeconómicos de sus miembros pero sólo en la medida en que esos intereses coincidan, o por lo menos no se opongan a los generales de la comunidad.

Es decir, poseen como rasgo específico de su naturaleza, la capacidad de transformar las condiciones y relaciones económicas y sociales de los asociados, y por extensión de la comunidad donde actúan.

1.7 Elección del tipo jurídico de la forma asociativa

"No corresponde hablar de mejores o peores formas de asociatividad ya que la elección más adecuada depende de las características de los productores y sus

*objetivos. Es conveniente reseñar algunos de los puntos a tener en cuenta para la elección del tipo jurídico de una forma asociativa:*⁷

- 1) Número de personas que van a constituir el grupo
- 2) Evaluación de la capacidad económica de los integrantes
- 3) Evaluación de la homogeneidad técnico productiva de los integrantes
- 4) Objetivos del grupo: Mediatos (con vista a un futuro común asociativo planificado) o inmediatos (para paliar la crisis actual sin resignar la identidad empresaria)
- 5) Necesidad de contratar personal asalariado o no
- 6) Si el proyecto es sólo asistirse mutuamente en alguna de las fases de la actividad empresaria, o constituir una nueva empresa abarcativa de algunas o todas las etapas, desde la producción hasta la comercialización
- 7) Magnitud de los mercados a los cuales va dirigido el accionar de la empresa en común.
- 8) Prestación de servicios a terceros o no
- 9) Tipo o nivel de responsabilidad que se está dispuesto a asumir como integrantes del grupo
- 10) Régimen de transmisibilidad de las participaciones
- 11) Voluntad para la libre admisión o no de nuevos participantes

⁷ Gustavo Bertolini. "Los emprendedores asociativos y las cadenas productivas". Centro de Investigaciones de la Economía Social

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

2.1 Concepto

En el caso particular de las cooperativas agropecuarias, nuclean pequeños y medianos productores con la finalidad de satisfacer sus necesidades mediante el desempeño de diversas funciones y actividades.

A menudo los productores de campo enfrentan problemas de distinto tipo. En efecto, ellos deben afrontar la compra de semillas, forrajes, fertilizantes, además de atender sus gastos personales y familiares durante largos periodos antes de obtener su cosecha; se hallan expuestos a sequias, lluvias excesivas y otros factores naturales y económicos adversos; necesitan considerable capital para adquirir maquinarias y aplicar nuevas técnicas.

En función de lo antes expuesto, pueden plantearse como objetivos de una cooperativa agraria:

- 1) Beneficiar a los agricultores que explotan pequeñas fracciones de tierra, para alcanzar mejores precios, mayor uniformidad y calidad en su producción.
- 2) Aprovisionar al asociado de artículos de uso y consumo.
- 3) Transformar las materias primas de sus socios.
- 4) Tomar a su cargo el transporte de productos de los cooperadores.
- 5) Estrechar la colaboración entre la producción y el consumo, limitando drásticamente la acción de los intermediarios.
- 6) Proveer de crédito al pequeño o mediano productor.
- 7) Prestar asesoramiento legal e impositivo a sus asociados.

Luego, las cooperativas agropecuarias, a través de las federaciones, confederaciones o ligas fortalecen la posición de las de primer grado, permitiéndoles proporcionar nuevos y mejores servicios de carácter económico - financiero (talleres o fabricas, semilleros, viveros, operaciones de importación o exportación) y técnico - social (asesoramiento, auditoría, educación).

2.2 Clasificación de las cooperativas agropecuarias

Si bien en Argentina no existe un parámetro definido de clasificación, se consideraron los tres más importantes:

- ♦ **Según el segmento de la economía:** existen dos tipos respecto de los grandes campos de la economía, **de producción y de consumo**. Las primeras procurarían facilitar el ejercicio de las actividades productivas de sus asociados en su carácter de productores, técnicos o trabajadores - las cooperativas agrarias se encontrarían ubicadas dentro de este segmento -. Las segundas, procurarían satisfacer las necesidades generales de sus asociados, como consumidores.
- ♦ **Según la naturaleza de sus actividades:** las cooperativas agropecuarias estarían incluidas dentro de las cooperativas de **colocación de la producción** que se organizan para comercializar el producido de sus miembros, en estado natural o elaborado. La finalidad, es la defensa del trabajo del hombre a través de la obtención de mejores precios para sus productos, así como también el mantenimiento de los mercados en los que se vende y el logro de los nuevos. También se dedican a la elaboración e industrialización de los productos tendientes a lograr un incremento de la valorización. Estas cooperativas, además, organizan otros tipos de servicios y podrían estar incluidas dentro de las de **provisión**, como sería el caso de estudios técnicos en viveros y semilleros conformados por la propia cooperativa para el mejoramiento de la calidad de los productos.
- ♦ **Según el tipo de organización:** existen tres clases, cooperativa de primer grado, de segundo y tercer grado. Las primeras, constituidas por 10 asociados como mínimo, son las que nuclean a pequeños y medianos productores. Las segundas, la conforman las federaciones o asociaciones de cooperativas de primer grado con un mínimo de 7 miembros. Las cooperativas de tercer grado, la forman confederaciones de cooperativas, en el caso del sector agrario es CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada).

2.3 Marco jurídico - contable de las cooperativas agropecuarias

Características de un ente cooperativo:

- ◆ Son empresas de economía social y no tienen por finalidad obtener lucro.
- ◆ Tienen capital variable y duración ilimitada.
- ◆ No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- ◆ Otorgan un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales.
- ◆ Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto lo autoriza a través de la aplicación de excedentes.
- ◆ Cuentan con un mínimo de diez asociados, salvo excepciones que admita la autoridad de aplicación.
- ◆ Prestan servicios a sus asociados y a no asociados.
- ◆ Los libros que deben llevarse son, además de los establecidos en el Art. 44 del Código de Comercio:
 - Registro de Asociados
 - Acta de Asambleas
 - Actas de Reuniones del Consejo de Administración
 - Informes de Auditoría
- ◆ Los excedentes se clasifican en:
 - Originados en la gestión cooperativa con asociados: son los únicos repartibles.
 - Originados en la gestión cooperativa con no asociados: no son repartibles y deben colocarse en una cuenta especial de reserva.
 - Originados en operaciones ajenas a la gestión cooperativa: no repartibles.
- ◆ Distribuyen los excedentes en proporción a las operaciones realizadas o al uso de los servicios sociales efectuado por cada asociado.
- ◆ Fomentan la educación cooperativa y prevén la integración cooperativa.
- ◆ Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas suscriptas.
- ◆ Las reservas sociales son irrepartibles, estas son de tres tipos:
 - El 5% a Reserva Legal

- El 5% al Fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal
 - El 5% al Fondo de educación y capacitación cooperativa
- ♦ El sobrante patrimonial tiene un destino desinteresado.

Las cuestiones contables relacionadas a la exposición de sus Estados Contables, para uso de terceros y aspectos especiales de auditoría se encuentran reguladas en la Resolución Técnica 24.

2.3.1 Contabilidad social

El fundamento de la apertura y abordaje de este tema es la posibilidad de cuantificar, exclusivamente, muchos de los beneficios que genera el cooperativismo a los asociados y su entorno. Para ello, se basó en el trabajo bibliográfico: “Balance Social Cooperativo: Una Construcción En Construcción” de los Licenciados Liliana González y Juan Carlos San Bartolomé, integrantes del Centro de Acción, Desarrollo e Investigación en Cooperativas y Mutuales (CADIC).

Las empresas cooperativas informan a través de sus Estados Contables tradicionales algunas características y cuantía de los hechos económicos acaecidos durante cierto período y los resultados o repercusiones que estos generan sobre su patrimonio, desde la óptica económica y financiera.

Dicha información metódica y sistemática, permite adquirir conocimiento útil para la toma de decisiones, en la búsqueda permanente de la eficiencia y eficacia. De igual manera, se plantea la necesidad de conocer y evaluar los impactos

sociales de su actividad, tanto en los integrantes como en el entorno. El analizar las consecuencias de ambos aspectos permitirá planificar y evaluar en forma adecuada el cumplimiento de los fines sociales y económicos conjuntamente.

Estas valoraciones se entrelazan armónicamente y se plasman en un **Balance Social**. Éste, o Diagnóstico de Situación, es un instrumento de información empresarial dirigido hacia los distintos usuarios con los que una cooperativa se relaciona, y tiene por finalidad:

- ◆ Ser reconocido como una herramienta de planeamiento estratégico integral, que permite a las cooperativas el óptimo desarrollo de su potencial humano, y la mejor utilización de sus recursos en todos los campos de su actuación.
- ◆ Valorizar la necesidad de contar con una herramienta que permita dimensionar el impacto que tienen las cooperativas en las comunidades donde han surgido.
- ◆ Permitir la autoevaluación por parte de la asociación y poner de manifiesto la evolución operada a través del tiempo.
- ◆ Favorecer la planificación, presupuestación y control sociales tanto a nivel micro como macroeconómico.
- ◆ Establecer instrumentos efectivos de registro y medición que contribuyan a controlar las consecuencias, los costos y los beneficios sociales de los actos cooperativos.
- ◆ Realizar correcciones respecto al manejo y dirección de los recursos involucrados en las acciones sociales.
- ◆ Difundir los beneficios de la cooperación.
- ◆ Responder en forma clara y precisa a las exigencias de información de todos sus públicos.

De esta manera, la gestión estratégica, conjuga la capacidad de la dirigencia para hacer negocios en relación con la satisfacción de las necesidades de los asociados, como con el cumplimiento de los postulados cooperativos.

Los siete principios existentes, que constituyen la columna vertebral de este Balance Cooperativo, ofrecen un esquema de evaluación común a la totalidad de las cooperativas con independencia de su dimensión y grado de desarrollo, entre otros. A través de diferentes indicadores se puede:

- ◆ Cuantificar lo cualitativo de la gestión cooperativa.
- ◆ Visualizar lo invisibilizado de los servicios.
- ◆ Ponderar el compromiso de las asociaciones con sus comunidades.
- ◆ Determinar la necesidad de asumir, de ser necesario, los cambios para el cumplimiento de su misión.

Por sus ventajas de gran flexibilidad y fácil comprensión, mayormente se opta por indicadores sociales, combinando los cuantitativos, tanto en unidades monetarias como en unidades físicas, con los cualitativos.

2.3.1.1 Principios cooperativos

Toda entidad cooperativa enmarca su accionar en el cumplimiento y observancia de los Principios Cooperativos Universales, reformulados en Manchester en 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Estos son:

1. “Membresía abierta y voluntaria”: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva, sin discriminación de género, raza, clase social o posición política.

Es sin discusión el más poderoso de los principios, pero a menudo el más subestimado. En esencia, significa que debería haber una relación especial entre las cooperativas y las personas a las que básicamente sirven. Esta relación tiene que definir los negocios que maneja la asociación, afectar la forma en que lleva a cabo sus operaciones y determinar planes para el futuro.

Las dimensiones que se emplean para evaluar y ponderar este principio, son:

- ◆ “Apertura cooperativa”
- ◆ “Salidas voluntarias de la cooperativa”
- ◆ “No discriminación”

2. “Control democrático de los miembros”: estos participan en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar al ente responden ante ellos.

Se proponen cuatro parámetros de medición:

- ◆ “Participación en asambleas”
- ◆ “Accesibilidad a cargos sociales”
- ◆ “Equilibrio real de poder entre los asociados”
- ◆ “Democracia en el trabajo” (clima laboral)

3. “Participación económica de los miembros”: estos contribuyen de manera equitativa, controlan democráticamente el capital y, por lo menos, una parte de este es propiedad común de la cooperativa. También, asignan los excedentes a cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, distribución del beneficio para los asociados en función de las transacciones y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

El principio se pondera en consideración de las dimensiones:

- ◆ “Capital como propiedad común”
- ◆ “Asignación de excedentes”
- ◆ “Valor agregado cooperativo”

Es importante destacar este último concepto como uno de los indicadores más relevantes a los fines de este Trabajo Final de Graduación. Esto se debe a que calcula la totalidad del incremento de valor generado como consecuencia de las actividades realizadas y muestra cómo se reparte entre los diferentes agentes implicados.

4. “Autonomía e independencia”: si estas organizaciones autónomas entran en acuerdo con otras entidades (incluyendo gobiernos), o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros.

Se determinaron los siguientes aspectos para su medición:

- ◆ “Independencia financiera - económica”

- ◆ “Autonomía de partícipes no asociados”

5. “Educación, entrenamiento e información”: La educación y entrenamiento son brindados a los miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados de tal manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa. Adicionalmente, estas informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficios derivados del cooperativismo.

La cuantificación de este principio se lleva a cabo con las siguientes variables:

- ◆ “Inversión en Educación”
- ◆ “Contribución al desarrollo por parte de los procesos de educación y capacitación”
- ◆ “Inversión en información”

6. “Cooperación entre cooperativas”: estas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

Los índices propuestos en este caso son:

- ◆ “Integración a efectos representativos”
- ◆ “Integración a efectos de negocios”
- ◆ “Colaboraciones brindadas y recibidas con otras cooperativas”

7. “Compromiso con la comunidad”: a la vez que atienden las necesidades de los cooperativistas, la entidad trabaja en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades.

La ponderación del último principio se realiza a través de los siguientes aspectos:

- ◆ “Dotación y uso de donaciones para cumplir con los compromisos con la comunidad”
- ◆ “Compromiso con la comunidad y cooperativismo: Capacitación”
- ◆ “Temas medioambientales”
- ◆ “Mejora del nivel de vida del asociado, su familia y la comunidad”

En conclusión, a la luz de estos siete principios y sus respectivos sensores de medición, los entes cooperativos cuentan con un medio adecuado para medir el grado de acercamiento o alejamiento que tengan con respecto al **cumplimiento de su misión**.

2.4 Marco impositivo de las cooperativas agropecuarias

El sistema tributario argentino se encuentra dividido en impuestos nacionales, provinciales y tasas municipales. A seguir, se presenta una reseña de los principales gravámenes a nivel nacional y provincial y su incidencia respecto de una cooperativa agropecuaria.

a. Impuesto a las Ganancias (sobre la renta):

Las cooperativas al no perseguir fines de lucro se encuentran exentas, según la ley de Impuesto a las Ganancias en el Art.20 inc. d): tanto “*las utilidades de las sociedades cooperativas de cualquier naturaleza y las que bajo cualquier denominación (retorno, interés accionario etc.), distribuyan las cooperativas de consumo entre sus socios*”.

En cuanto al tratamiento del interés accionario o retorno en las cooperativas agropecuarias, este se encuentra gravado como ganancia de segunda categoría, según Art 45, inc. c).

Son las cooperativas quienes deben gestionar el trámite de exención ante la Administración Federal de Ingresos Públicos, de lo contrario deben pagar dicho gravamen.

b. Impuesto a la Ganancia Mínima presunta (sobre la renta):

La ley establece que los bienes pertenecientes a entidades reconocidas como exentas por la Administración Federal de Ingresos Públicos, en virtud de lo dispuesto por los incisos d), e), f), g), y m) del Art. 20 de la ley de Impuesto a las Ganancias, están exentas del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. En consecuencia, las cooperativas no lo tributan.

c. Contribución especial al fondo de educación y promoción cooperativa. Ley 23427/86 (sobre el patrimonio):

Este tipo de tributo- la contribución especial no es un impuesto - es de los denominados directos, es decir que recae sobre una misma persona el carácter de sujeto de derecho - los contribuyentes del impuesto - y de hecho - quién soporta su peso -.

- ♦ *Objeto de la contribución:* se aplicará sobre el capital de las cooperativas (activo computable menos pasivo computable) al fin de cada ejercicio económico, de acuerdo a las normas de valuación y determinación que establece la normativa. Para determinar el impuesto a ingresar a la base imponible determinada se le aplicará la alícuota del 2%.
- ♦ *Sujetos de la contribución:* los sujetos pasibles de la contribución especial son las cooperativas inscriptas en la autoridad de aplicación INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).

d. Impuesto sobre los bienes personales (sobre el patrimonio):

Están gravados con el impuesto los bienes personales existentes al 31 de Diciembre de cada año, situados en el país y en el exterior. Entre otros, recae sobre los inmuebles, automotores, bienes muebles, dinero, y los patrimonios de empresas unipersonales.

Las cooperativas agropecuarias se encuentran exentas ya que son sujetos de este tributo, las personas físicas y sucesiones indivisas.

e. Impuesto al valor agregado (sobre las transacciones):

El impuesto al valor agregado es un impuesto de los denominados indirectos, es decir que el sujeto de derecho - el contribuyente del impuesto - es distinto de quién soporta el peso del mismo - el consumidor -.

Tratamiento de las cooperativas: A diferencia de otros gravámenes, en este impuesto no se les otorga a las cooperativas un tratamiento diferencial respecto del resto de los actores de la actividad económica del país.

f. Impuesto sobre los créditos y débitos bancarios (sobre las transacciones):

Es un impuesto, regresivo, con efecto cascada, de múltiple incidencia y desigualdad tributaria. No se puede establecer con claridad qué tipo de capacidad contributiva pretende gravar, si la renta, el patrimonio o el consumo. Si bien su vigencia comenzó a partir del 03/04/2001, recién alcanzó a las cooperativas a partir del 01/08/2001, mediante la sanción de la ley 25.453.

Algunas cooperativas pueden solicitar una alícuota diferencial por el desarrollo de la actividad agropecuaria (corredores y comisionistas de granos y consignatarios de ganado), debidamente registrada.

g. Impuestos sobre la transferencia de los combustibles (sobre las transacciones):

En este impuesto los productores agropecuarios y sujetos que presten servicios de laboreo de la tierra, siembra y cosecha, tienen la posibilidad de computar como pago a cuenta del impuesto a las ganancias el impuesto a los combustibles abonado en sus compras del período fiscal, siempre que dicho combustible se haya utilizado en maquinarias agrícolas propias.

h. Retención a la Exportaciones (sobre las transacciones):

Es un impuesto que se aplica sobre las exportaciones, en proporción a la producción comercializada. En el caso de las cooperativas agropecuarias, la mayoría de las operaciones con el exterior se realizan a través de las entidades de grado superior (segundo grado).

METODOLOGÍA

La investigación y recopilación de información referida al sector agropecuario argentino y a los pequeños y medianos productores que en él coexisten, precisa de un enfoque de carácter tanto cualitativo como cuantitativo. Para esto se implementará la siguiente metodología:

1. Estudio de fuentes primarias y secundarias de datos tales como bibliografía respectiva, notas y artículos periodísticos, informes presentados por profesionales idóneos, ya que permitirán contextualizar el tema en forma clara y concisa.
2. Concurrencia a disertaciones y encuentros que harán posible el enriquecimiento de conocimientos.
3. Entrevistas y requerimientos de datos a integrantes de la cadena agropecuaria (productores y acopiadores) para una mejor comprensión del proceso, cuestiones relacionadas a costos e ingresos, y un mayor entendimiento de las dificultades existentes para los pequeños y medianos productores agropecuarios.
4. Entrevistas y entrega de cuestionarios a integrantes y asociados de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse con la finalidad de conocer y ponderar los beneficios derivados del cooperativismo. **(Ver Anexo B)**
5. Reuniones con profesionales en la materia y consultas informativas en organismos públicos y privados que nuclean a Pymes agropecuarias argentinas como:
 - ◆ El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA
 - ◆ Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME
 - ◆ Confederación Intercooperativa Agropecuaria - CONINAGRO
 - ◆ Asociación Empresaria de la Provincia de Córdoba
 - ◆ Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba

Esto permitirá conocer diferentes puntos de vistas y aportar mayor cantidad de datos relacionados al tema propuesto.

En cuanto a los métodos y procedimientos que se llevarán a cabo para el reflejo, en este Trabajo Final de Graduación, de la información obtenida anteriormente serán:

1. Armado de una estructura tentativa del Trabajo Final de Graduación.
2. Organización de los datos recolectados y su posterior análisis.
3. Tamización y precisa selección de los mismos.
4. Desarrollo de los diferentes aspectos determinados en consecución con el objetivo general propuesto inicialmente, al igual que los específicos:
 - ◆ Formulación de un marco teórico introductorio que permita al lector vislumbrar cuestiones fundamentales respecto del asociativismo.
 - ◆ Planteamiento y descripción de las principales adversidades que el pequeño y mediano productor agropecuario argentino debe afrontar.
 - ◆ Exposición de los beneficios de esta herramienta de integración y los diferentes modelos asociativos que existen.
 - ◆ Indagar y enfocar el análisis sobre los caracteres fundamentales de una cooperativa agropecuaria: su actividad, aspectos jurídicos, contables e impositivos.
 - ◆ Demostración de todo lo antes expuesto mediante la aplicación del cooperativismo a un caso particular: Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse.
5. Elaboración de las conclusiones y propuestas de solución pertinentes.

DESARROLLO

Tal como se propuso en el objetivo general de este Trabajo Final de Graduación, a continuación se procederá a plantear un caso demostrativo del funcionamiento del asociativismo como una herramienta generadora de beneficios para los pequeños y medianos productores agropecuarios argentinos.

El análisis se llevará a cabo sobre la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse. A partir de la evaluación de su situación actual se realizará un diagnóstico y el consiguiente planteamiento de propuestas que, no solo solucionen posibles deficiencias, sino que permitan la potencialización de las ventajas asociativas existentes.

3.1 Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse

Los pequeños productores de la localidad de Justiniano Posse, al sur de la provincia de Córdoba, conformaron una cooperativa regional al igual que otras poblaciones cercanas. La misma surgió como una solución para fomentar el asociativismo local y la creación de redes entre Pymes, logrando así modernización y la mejora de la capacidad competitiva del entramado productivo provincial. Para la región, gran influencia hacia un mayor fortalecimiento de este proceso tuvo el **Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria (Cambio Rural) de 1993**. Fue diseñado para colaborar con las Pymes agropecuarias en la búsqueda de alternativas que les facilitaran su inserción en un proceso de desarrollo sustentable a través del asesoramiento grupal. A su vez resultó una respuesta a la problemática de los años 90 que debieron enfrentar pues, de los 82.000 establecimientos que desaparecieron en dicho período, casi el 75% tenía menos de 100 hectáreas.

La Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse, con 292 asociados actualmente, tiene establecida su sede central en dicha localidad y además, cuenta con dos sucursales: en Inrville (Provincia de Córdoba) y en Pampa del

Infierno (Provincia de Chaco). Con ellas ha incrementado el número de localidades bajo su área de influencia:

Provincia de Córdoba:

- ◆ Justiniano Posse
- ◆ Leones
- ◆ Monte Buey
- ◆ Wenceslao Escalante
- ◆ Villa María
- ◆ General Ordóñez
- ◆ Ballesteros
- ◆ Monte Maíz
- ◆ Villa los Patos
- ◆ Cintra
- ◆ Bell Ville
- ◆ Alejandro Roca

Provincia de Chaco:

- ◆ Gral. Pinedo
- ◆ Roque Sáenz Peña
- ◆ Las Breñas
- ◆ Loro Blanco
- ◆ Corzuela
- ◆ Pampa de los Guanacos
- ◆ El Palmar (Quitilipi)
- ◆ Los Frentones
- ◆ Concepción del Bermejo
- ◆ Resistencia
- ◆ Pampa del Infierno
- ◆ Campo Largo

Provincia de Santa Fe:

- ◆ San José de la Esquina
- ◆ San Justo (por venta de Molino Harinero)

Provincia de Salta:

- ◆ Metán (por venta de Molino Harinero)

Brasil:

- ◆ Foz Do Iguazú y Región
- ◆ Cascabel y Región (Estado de Paraná)
- ◆ Belo Horizonte (Minas Gerais)
- ◆ Brasilia
- ◆ Cuiaba (Mato Grosso)
- ◆ Campo Grande (Mato Grosso Do Sul)
- ◆ Porto Velho (Rondonia)
- ◆ Rio Branco (Acre)
- ◆ Sao Jose de Rio Preto (Sao Pablo)
- ◆ Riberao Preto (Sao Pablo)
- ◆ Las Palmas (Tocantins)

3.2 Objeto Social

El Objeto Social establecido en el artículo 5° de su Estatuto establece que:

“La cooperativa tendrá por objeto:

- a) Adquirir por cuenta propia para proveer a los asociados o adquirir por cuenta de éstos, artículos de consumo y del hogar, productos, maquinarias, repuestos, enseres, instrumentos, herramientas, productos veterinarios, semillas forrajeras, armas y municiones de uso civil, con la autorización previa de la correspondiente autoridad de aplicación y en general todos los insumos necesarios para la explotación agropecuaria y para el consumo de las familias de los asociados y del personal empelado en la actividad o tarea a que se dedique.*

- b) *Vender ganado, cereales, demás productos agropecuarios de sus asociados, a cuyo efecto podrá realizar remates en instalaciones propias o de terceros, construir o arrendar galpones, elevadores, silos y cuantas otras instalaciones sean necesarias para el depósito, manipuleo, acondicionamiento de la mercadería.*
- c) *Adquirir y/o arrendar campos para sí, con fines experimentales, o para los asociados, destinados a chacras, granjas, etc., propiciando contratos de carácter colectivo.*
- d) *Adquirir reproductores de raza y facilitarlos a los asociados para contribuir al refinamiento de razas de ganado.*
- e) *Facilitar las operaciones de créditos a sus asociados y conceder adelantos en dinero efectivo a cuenta de productos entregados o a entregar, siempre en proporción de las garantías ofrecidas.*
- f) *Propiciar entre sus asociados la contratación de seguros de vida, accidentes de trabajo, granizo, incendio u otros que respondan a un alto espíritu de previsión.*
- g) *Instalar frigoríficos, fábricas, depósitos o cuantas instalaciones crea necesarias para la conservación, transformación y venta de los productos provenientes de sus asociados.*
- h) *Propender al mejoramiento de la agricultura y de la ganadería en todos sus aspectos, propiciar la sub-división de la tierra y la defensa de la pequeña y mediana propiedad rural, fomentar la vialidad y el abaratamiento de los medios de transporte, organizar semilleros criadores, realizar concursos e instituir premios para estimularla producción, organizar exposiciones y mercados, contribuir a la difusión d la enseñanza primaria y técnica agropecuaria del cooperativismo, colaborando con los poderes públicos en todo lo que puede acrecentar y mejorar la riqueza agropecuaria nacional.*
- i) *Gestionar ante las autoridades públicas, empresas de transporte, de navegación, la modicidad de las tarifas y todos los beneficios posibles para el afianzamiento económico y cultural del productor agropecuario.*
- j) *Obtener para instalaciones, ampliaciones y capital en giro, créditos de bancos oficiales o particulares.*

- k) *Asociarse con otras cooperativas, constituyéndose en consorcios a los efectos de realizar todo acto conveniente para el cumplimiento de los objetivos de esta entidad. Agruparse con otras cooperativas y a través de la integración formar una cooperativa de cooperativas, celebrando acuerdo de toda índole, o prestar su adhesión a una agrupación de cooperativas ya existentes, pero a condición de conservar su autonomía e independencia.*
- l) *Fomentar el espíritu de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa, fomentando la armonía entre consumidores y productores, promoviendo la educación y capacitación cooperativa, llevándolas a cabo en forma directa, en colaboración con una cooperativa de segundo grado, o en otra forma que se entienda oportuna, implementando planes integrales o dividiéndolos en distintas áreas y niveles, cumplimentando el principio doctrinario y lo determinado al respecto por la legislación en la materia.*

Las actividades de esta cooperativa podrán extenderse a otros aspectos que los enunciados, siempre que estén directamente vinculados con su objeto social y que se basen en el espíritu de servicio a sus asociados. Para ello la entidad podrá realizar todos los actos jurídicos necesarios para el cumplimiento de su objeto social, sin desvirtuar su propósito de servicio y los principios del cooperativismo”.

3.3 Misión

*“La misión de la cooperativa es, con **carácter restringido**, la satisfacción de las necesidades de los asociados a partir de la comercialización de la producción agropecuaria e incluir valor agregado a la misma.*

*En un **sentido amplio**, tiende a mejorar la calidad de vida y, por lo tanto, la dignidad humana no solo de sus miembros sino también de la comunidad que abarca su expansión territorial, desempeñándose en esta como una empresa social de servicios.”*

3.4 Historia

A continuación se mencionan brevemente algunos de los hitos más importantes en la vida de la entidad.

15 de Septiembre de 1948: Se fundó la Cooperativa Agrícola Ganadera previa propaganda anunciando la convocatoria. Se realizó la Asamblea Constitutiva, siendo su misión: ***“Pronunciar una conferencia sobre cooperativismo, explicando los objetivos, las bases y los métodos que son propios de las cooperativas genuinas... los beneficios económicos y morales que ellas reportan.”***

1949: Se gestionó la personería jurídica. La actividad se limitaba a la compra-venta de mercaderías para sus asociados.

1950: En el mes de Julio de este año, se resolvió la compra de un terreno destinado a la instalación de una balanza, previo préstamo efectuado por los asociados. A mediados de Agosto, se solicitó al Ministerio de Agricultura un espacio cubierto en las playas del ferrocarril para destinarlo al acopio.

1956: Inauguración del edificio social. Este año es considerado como el de finalización de la etapa fundacional e inicio del desarrollo y afianzamiento, en el que se desatacan - en un período de ocho años aproximadamente - los siguientes hitos:

- ◆ Adquisición de terrenos para instalación de una balanza
- ◆ Alquiler de una pieza para destinarla a depósito
- ◆ Compra de una máquina limpiadora de cereal
- ◆ Construcción de un galpón en los terrenos propiedad de la cooperativa
- ◆ Adquisición de un nuevo lote para almacenamiento de trigo
- ◆ Compra de tanques para almacenar combustible
- ◆ Adquisición de terrenos para la construcción del nuevo edificio
- ◆ Compra de una máquina cosechadora y equipo mata-yuyos
- ◆ Compra de un camión para reparto de mercaderías

- ♦ Construcción del edificio social

1960 – 1970: Etapa de expansión. A los hechos ya citados como logros, se suman otros aspectos institucionales que no pueden dejar de mencionarse:

- ♦ 1961: La Asamblea Anual marcó la política de la cooperativa. Surge como importante tomar en forma textual estas deliberaciones: “...*siempre se ha velado por la defensa de los intereses de los asociados en todos los terrenos...*”, “*y a la vez se ha ido robusteciendo en el ejercicio, el concepto moral que forma nuestra organización: Primero sindicalismo y luego cooperativismo. No el cooperativismo meramente económico, frío o neutral, sin espíritu de lucha, sino el cooperativismo de sentido sindical y movido por ideales de reivindicaciones agraria y justicia para quienes hacen producir la tierra.*” También se decidió aumentar el capital social para favorecer la operatoria y mejorar la prestación de servicios. A esos efectos, se reformó el Estatuto y se concientizó al asociado para operar en forma integral con la cooperativa y no en forma parcial.
- ♦ 1962: Incorporación del rubro de Ganadería a la actividad de la entidad. Se llevó a cabo la apertura de Remates FERIA, los que fueron pensados en un primer momento para la comercialización de de todo tipo de ganados. Finalmente se consideró que la especialidad porcina era de carácter prioritario.

Década de los 70: Se intensificó la educación y concientización hacia el sistema cooperativo. Por un lado, se hizo más fluido el contacto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); y además, La Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA), a través de un departamento de su dependencia, brindó un mayor impulso a la educación cooperativa sistematizada hacia distintos actores sociales.

Década del 70 y parte del 80: En estos años la situación general del contexto y las políticas económicas impactaron fuertemente en el cooperativismo, y por ende, en esta entidad. Se intensificaron los servicios de secado, fumigaciones y zarandeo.

Se incrementó considerablemente la asistencia técnica al productor a través del servicio de agrónomos y veterinarios. Se efectuaron reformas edilicias necesarias, a los efectos de hacerlo funcional a los servicios de la cooperativa.

1987: Instalación de la Planta de Alimentos Balanceados. La idea partió de la necesidad de producir alimentos para el invernadero de porcinos. Esta fue la primera incursión de que llevó adelante la cooperativa en la elaboración de un producto. La transformación de la materia prima significó un paso adelante que situó a la cooperativa ante el desafío de asumir un nuevo papel que no la relegara únicamente a rol de acopio y comercialización de granos.

1988: A inicios de este año se instaló un autoservicio y se ampliaron las secciones de veterinaria y corralón, además de construirse una planta de almacenamiento de granos.

1993: Se dio inicio a un nuevo proyecto: fomentar la industrialización de la materia prima, sumando a la existencia de la Fábrica de Alimentos Balanceados, un Molino Harinero.

1996: La Asamblea Ordinaria aprobó la instalación de un Molino Harinero y se contó también con el aporte de capital complementario de un grupo de asociados. Se destinó a ese fin la totalidad de las instalaciones de la ex Junta Nacional de Granos, adquiridas poco tiempo antes. A su vez, se resolvió la compra de todas las maquinarias de última tecnología para el mismo y la construcción del edificio para su instalación.

05 de marzo de 1999: Se dio por finalizada la obra del Molino Harinero y se procedió a su inauguración. Su construcción tuvo doble significancia:

- ◆ El replanteo político institucional
- ◆ La realización de una actividad pensada ya en los inicios fundacionales de la cooperativa.

De ese año en adelante, prosiguen los avances en la búsqueda de la eficiencia empresarial y la eficacia asociativa, ejemplo de ello son, la apertura de sucursales en Pampa del Infierno (Chaco) e Inriville (Córdoba).

3.5 Funcionamiento y actividades que desarrolla la Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse

La estructura y funcionamiento de una cooperativa lo determinan sus integrantes, por lo que varían notablemente según las diferentes situaciones y en función de los condicionamientos productivos e institucionales.

Una cooperativa puede ser considerada como una coalición de propietarios de recursos para llevar a cabo una actividad económica en equipo. Los participantes de dicha coalición, quienes nombran a una o varias personas para que controlen el funcionamiento de la actividad, suelen recibir el nombre de "empresario" y son considerados como los propietarios de la misma.

Desde el ámbito agropecuario, el empresario es el conjunto de agricultores que conforman la Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse. Ellos obtienen una renta residual en proporción a la cantidad de operaciones realizadas con el ente, luego del pago de los inputs o costos.

En cuanto al desarrollo de sus actividades, todas giran en torno a la contribución del cumplimiento y satisfacción de la misión cooperativa, tanto en su carácter restringido como amplio.

3.6 Productos y servicios ofrecidos (Anexo A - Punto A.2 al A.9)

Una de las principales funciones de esta entidad es proteger a los pequeños y medianos productores de los graves problemas económicos-sociales que enfrentarían actuando en forma aislada. Es por ello que seguidamente se enunciaran aquellas actividades emprendidas en respuesta a la problemática percibida, y que generan una solución y beneficios a los integrantes.

Para dar cumplimiento a *su misión con carácter restringido*, la Cooperativa de Justiniano Posse brinda principalmente el **servicio de acopio y**

comercialización de cereales y oleaginosas a sus asociados, previa realización de una serie de operaciones de clasificación y conservación. Esta actividad es la segunda fuente generadora de ingresos para la asociación, **\$21.375.470,63** en el último ejercicio⁸.

Desde el punto de vista asociativo, esta actividad representa una de las mayores ventajas para sus miembros ya que se obtienen mejores precios de venta por los volúmenes comercializados, y elimina la participación de intermediarios. Estos últimos, conocidos como servicios de acopiadores, son una amenaza porque aprovechan el limitado poder de negociación y condiciones de inferioridad de los agropecuarios que actúan de manera independiente. Es por esto que la cooperativa organizó instalaciones colectivas de almacenaje en las diferentes sucursales para el acondicionamiento de los productos hasta el momento de ser lanzados al mercado.

Plantas de Acopio	Capacidad de Almacenaje
Justiniano Posse - Córdoba	31.600 Tn
Inrville - Córdoba	5.390 Tn
Bell Ville - Córdoba	2.400 Tn
Pampa del Infierno - Chaco	4.000 Tn
Adquisición Celda en el Ejercicio 2008/2009	15.000 Tn
Molino Harinero	9.760 Tn
Fábrica de Alimentos Balanceados	70 Tn
Total	68.220 Tn

Si bien es un servicio con el que cuentan asociados y no asociados, solo los primeros gozan de las siguientes ventajas: se les otorgan 120 días de gracia (4 meses) y, una vez vencido dicho plazo, se cobra una alícuota diferencial del 0,5% del precio de pizarra del grano de la última cotización del mes.

Según datos proporcionados, un pequeño productor que comercializa su cosecha a través de un servicio de acopiador, le significa una comisión promedio de entre el 2% y el 4% del valor del grano. De esta manera, la actuación a través de la cooperativa permite:

⁸ 2008/2009

- ♦ La regularización del ritmo de ventas para los integrantes.
- ♦ La consiguiente baja de costos causada por un mejor plazo y comisión inferior, que se traduce en un ahorro de entre el 1,5% y el 3,5% del valor del grano.
- ♦ Mantener la propiedad del producido, obteniendo así, mejores precios por materia prima de calidad diferencial.

Otro factor que favorece la reducción de costos es la posesión de una **flota de camiones propia**. La misma se encuentra afectada al transporte de la producción destinada al molino harinero y fábrica de alimentos balanceados. La cooperativa realiza un descuento del 50% sobre la tarifa a sus asociados, representándoles un ahorro en el ejercicio 2008/2009, de **\$1.157.200**.

Más allá de este resultado económico, el servicio brindado justifica la permanente actualización de los ocho equipos disponibles. En el presente ejercicio se renovaron parcialmente las unidades mediante la incorporación de 3 nuevos acoplados. Sin embargo, las existencias no son suficientes para cubrir la demanda en todas las actividades que se llevan adelante, por lo que debe recurrirse a tercerizaciones. Para ello la cooperativa posee contratos con una empresa transportista que asegura su disponibilidad especialmente en época de cosecha donde el servicio es más solicitado. De dicho convenio percibe un descuento del 9% en la tarifa de flete debido, no solo a la distancia a recorrer, sino fundamentalmente a la cantidad transportada.

Por otra parte, el asociativismo mediante la centralización de la demanda de cada uno de los socios, debería evitar algunos de los gastos que ocasionan tanto la dispersión de las explotaciones agrícolas como la irregularidad y poco volumen de las compras que realiza cada uno de los agricultores. Así Cooperativa Justiniano Posse, brinda **servicio de provisión** de diferentes tipos de insumos agrarios y su distribución gratuita.

La entidad se encuentra integrada, a efectos de negocios, con la *Cooperativa de Provisión de Servicios Agrícolas Criadero "Santa Rosa" Limitada* ubicada en San Lorenzo, Provincia de Santa Fe. A través de ella adquiere las diferentes variedades

de semillas para la siembra. Sin embargo, al igual que estos insumos, la compra al por mayor de forrajes, fertilizantes, pesticidas, agroquímicos y combustibles, se efectúa a precios inferiores a los que son revendidos a sus asociados. Esta situación se transforma en una desventaja ya que, ante la adquisición a un valor más conveniente, los productores optarán por la competencia. A todo esto se suma la no realización de descuentos por volúmenes de compra y habitualidad.

Otro punto de dilema es el desembolso por regalías a criaderos. Esto es un pago para defender el derecho de propiedad intelectual de quienes producen avances en la tecnología de semillas con la finalidad de atacar el comercio ilegal. Es decir, si el agricultor procesa y almacena en su explotación las semillas resemebradas, no debe efectuar trámite o pago alguno⁹. En caso de desear procesarla, acondicionarla o depositarla fuera de su explotación, sí debe solicitar autorización. Dichas regalías generan un incremento en los costos y, por ende, una disminución en la renta residual de los agricultores miembros.

Continuando con un análisis de la cadena de valor, la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse propone la **elaboración de subproductos o productos derivados**, con el objeto de proteger y valorizar la producción obtenida por los socios. A tal fin, estableció tres plantas industrializadoras:

Servicio de molino harinero

Actualmente es la puerta al comercio exterior que posee la entidad como consecuencia de la alta calidad de su harina. Gracias a ello, el mercado brasileño permite la colocación de los productos a muy buen precio, en algunos casos superiores a la competencia. De la totalidad obtenida un 60% se exporta a las distintas localidades de Brasil, mientras que el 40% restante se comercializa en el mercado interno.

En el corriente ejercicio¹⁰ fue la sección que más ingresos produjo, **\$23.851.078,79**.

El procesamiento que se realiza en dichas instalaciones, brevemente explicado, es:

⁹ Ley de Semillas 20.247/73. Art. 27

¹⁰ 2008/2009

1. **Recepción y almacenamiento de la materia prima:** Los camiones que ingresan a la planta con trigo son pesados y calados para poder extraer muestras, las que serán analizadas en un laboratorio propio para determinar la clasificación del grano.
2. **Mezclas y pre-limpieza:** De los resultados determinados se establece un porcentaje de extracción de cada silo, realizando una mezcla para luego pasar por una pre-limpieza en seco donde se extraen impurezas mayores del grano.
3. **Limpieza y acondicionamiento:** Posteriormente es acondicionado a un porcentaje determinado de humedad para facilitar su molienda. Antes de ingresar a moler, el grano pasa por una segunda limpieza en humedad, retirando la totalidad de las impurezas.
4. **Molienda y cernido:** El proceso se basa en abrir el grano de trigo, tratando de separar la mayor cantidad de endosperma posible de la cáscara. Posteriormente se convierte la sémola recibida en harina, la que es repasada para evitar que contenga partículas extrañas antes de ser almacenadas en los silos correspondientes.
5. **Embolsado y control de calidad:** Desde la recepción de la materia prima hasta el embolsado de la harina, el laboratorio realiza un constante control de la misma, mediante análisis de humedad, ceniza, gluten y actividad enzimática. Además se realizan ensayos de panificación para otorgar a los clientes una harina pareja y de excelentes características.

Fábrica de alimentos balanceados

La planta de elaboración cuenta con dos líneas independientes de producción, una para rumiantes y una segunda línea para monogástricos (no rumiantes). En la misma también se cuenta con un Departamento de Nutrición Animal, con asesoramiento gratuito para los clientes asociados, como así también el reparto del producido en tolvas propias.

Durante el período 2008/2009, a causa de diferentes políticas económicas gubernamentales, la actividad ganadera de la zona experimentó un considerable

índice de mortandad de establecimientos. A esto debe sumársele la buena rentabilidad que proporciona la comercialización de cereales, lo que contribuyó a incrementar la producción agrícola en desmedro de la ganadera.

La situación antes expuesta también perjudicó sectores de la cooperativa, entre ellos, la fábrica de balanceados. Pese a la adversidad, se logró mantener el nivel de productividad tras la colocación del producido en la cuenca lechera de Villa María, Oliva y Laguna Larga. Los ingresos obtenidos por esta actividad fueron de **\$18.887.908,84**.

Servicio de planta de extrusión de soja

Culminada en el presente ejercicio, cuenta con una capacidad de producción de expeller de soja de 1.200 kilos por hora, y 120 litros de aceite de soja desgomado. El expeller de soja es un subproducto que presenta como principales características un gran concentrado proteico y un alto aporte de grasas y energía que lo transforman en una materia prima de gran valor nutricional para la elaboración de alimentos balanceados. La producción de expeller, en su mayoría se destinará a la fábrica de alimentos balanceados para rumiantes y no rumiantes. El excedente conjuntamente con la producción de aceite, se comercializarán en el mercado interno.

Algunos de los beneficios derivados que perciben los cooperativistas son:

- ◆ La agregación de valor a su producción.
- ◆ Acceso al mercado internacional, situación que no sería posible para un pequeño productor, no solo porque no dispondría de los recursos para la inversión tecnológica precisada, sino también por la imposibilidad de cumplir con los requerimientos de volúmenes.
- ◆ Acceso a un laboratorio propio que ofrece el análisis de los granos y el curado de semillas.
- ◆ Disposición de una balanza cooperativa para el pesado de los camiones y su carga, recurso del que muchos de los miembros carecen.
- ◆ En cuanto a la fábrica de alimentos balanceados, no solo que favorece a los miembros que consumen los productos mediante su reparto sin cargo en

tolvas propias, sino también que coloca a su disposición asesores en materia de nutrición animal.

- ◆ La planta industrial extrusora de soja, posibilita un accionar más amplio en el mercado a través del ofrecimiento de dos nuevos productos: aceite y expeller de soja. Esto no solo genera mayores ingresos a los asociados sino que también permite disminuir los costos ante la provisión de uno de los insumos necesarios para la fábrica de balanceados.
- ◆ Las compras de trigo a productores asociados para el molino harinero fue en el ejercicio 2008/ 2009, de **\$5.754.379**.
- ◆ Las compras de soja a productores asociados para la fábrica de alimentos balanceados en el ejercicio 2008/2009, fue de **\$7.334.772,56**.

Otro de los servicios que la asociación brinda de manera gratuita a los cooperativistas es el **uso común de instalaciones y el comodato de maquinaria** necesaria para la realización de tareas varias como acoplados tolvas, fertilizadoras al voleo y tractores. En otros casos se realiza el **alquiler** de la misma pero a un precio inferior al de mercado.

Por este último concepto los cooperativistas se vieron beneficiados con un ahorro de **\$100.500** en el ejercicio 2008/2009.

Relacionado al punto anterior, se encuentra el **acceso a tecnología de avanzada**. La Cooperativa Justiniano Posee, llevó a cabo una inversión en el presente ejercicio de **\$5.139.809,83** entre las obras que se concretaron y las que se encuentran en curso de ejecución. Los pequeños y medianos productores poseen grandes limitaciones de recursos, por lo que la adquisición de la maquinaria e instalaciones necesarias para la generación de valor a su producción sería imposible. Es allí cuando el asociativismo nace como solución a esta problemática.

Algunas de dichas inversiones discriminadas por rubro, fueron:

- ◆ Muebles y Maquinarias: \$470.332,66
 - Equipos informáticos

- Amueblamiento
- Herramientas varias y grupo electrógeno
- Otros
- ◆ Instalaciones: \$2.238.978,98
 - Elevadores y silos
 - Ampliaciones y refacciones a la planta de alimentos balanceados
 - Tendido de instalación eléctrica
 - Tanques para el almacenamiento de combustible y surtidores
 - Otros
- ◆ Inmuebles: \$551.745,66
 - Construcción de balanza de cereales en la sucursal de Pampa del Infierno
 - Adquisición de un terreno en la localidad de Justiniano Posse
 - Acondicionamiento del edificio social
 - Otros
- ◆ Rodados: \$388.575,33
 - Incorporación de 4 acoplados y 3 rodados menores
- ◆ Obras en Administración: \$1.490.177,20
 - Instalación de sistema de aspiración anti polución
 - Anticipo por compra y acondicionamiento de terreno en Pampa del Infierno
 - Inversiones finales para conclusión de la planta extractora de aceite y expeller de soja, la cual tuvo un costo final de \$ 781.086,26.
 - Otros

El asesoramiento técnico gratuito, es otro de los beneficios fundamentales considerados por el ente cooperativo. Para concretar esta actividad se conformó el *Grupo "Cooperativa Agrícola de Justiniano Posse"* de productores, en Noviembre

de 1993 en el proyecto denominado “Cambio Rural” propiciado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Secretaría de Agricultura de la Nación, con la finalidad de brindar capacitación técnico económico al productor.

A los efectos de lograr el objetivo propuesto, el Grupo mantuvo los siguientes ejes de trabajo:

- ◆ Intercambio de información entre productores y técnicos.
- ◆ Charlas informativas a cargo de técnicos especialistas.
- ◆ Viajes de capacitación a establecimientos demostrativos, exposiciones, fábricas.
- ◆ Análisis económico de las explotaciones agropecuarias con datos aportados por el productor.
- ◆ Análisis de costos, márgenes brutos e ingreso neto en cultivos.
- ◆ Aprender el manejo y comercialización de cultivos alternativos.
- ◆ Ensayos de insumos.
- ◆ Ensayos de laboreo y cultivos.

El Grupo, tal como lo realiza desde su creación, sostiene durante el ejercicio una reunión mensual ya sea en campo de productores o en gabinete, realizándose también visitas periódicas del técnico a los establecimientos de los agropecuarios. Como resultado de lo antes expuesto, el ahorro a cooperativistas es de **\$593.060**:

- ◆ Consultas gratuitas en consultorios y a campo de veterinario: \$11.500
- ◆ Agronomía - asesoramiento y/o consultas técnicas de productores en escritorio y a campo, sin cargo: \$568.600
- ◆ Ahorro en servicio de análisis de semillas y suelos a menor precio que el de mercado: \$12.960

También, la Cooperativa Agrícola Ganadera ofrece **financiamiento a sus asociados** a través de diferentes opciones:

1. *Crédito de proveedores*
2. *Tarjetas de crédito de las tiendas departamentales*
3. *Cuenta corriente para el asociado sin costos de mantenimiento*

4. *Patrocinios y apoyo de los proveedores*

Alternativamente, presenta una línea de créditos cuyos lineamientos deberían facilitar el acceso al mismo.

Actualmente, para las Pymes rurales, existe una fuerte imposibilidad de financiamiento con fondos bancarios a causa de:

- ◆ La incapacidad de cumplir con las condiciones generales requeridas.
- ◆ Consideración de las características y riesgos propios de la actividad agrícola como el clima y la estacionalidad de los cultivos.
- ◆ La falta de disposición de las garantías que se suelen solicitar para cubrir las operaciones crediticias.
- ◆ Los elevados costos financieros derivados del mismo, ya que los “paquetes” ofrecidos a las empresas de menor tamaño, implican una mayor tasa como una forma de castigar el mayor riesgo de default, que se supone que tienen.

Pese a esta situación las condiciones ofrecidas por la cooperativa son aún menos favorables respecto a las del mercado. Su operatoria es otorgar la suma de dinero contra entrega de cosecha a futuro, cobrándose intereses elevados. La tasa ofrecida es del 30% anual mientras que en una institución bancaria ronda en promedio, el 18% la tasa nominal anual. Estas circunstancias no facilitan la disposición del crédito tal como se ha propuesto, sino que redundan en costos superiores para quien desea solicitarlo.

En cuanto a la problemática de las garantías antes mencionadas, la cooperativa funciona como agente del *Grupo Asegurador La Segunda*, brindando **coberturas de riesgo** generales a automóviles, hogar, cascos, comercios, incendios, cristales, todo riesgo operativo, transporte, seguro técnico, robo, responsabilidad civil, y fundamentalmente de caución y riesgo agrícola. Otros de los seguros empleados son respecto de riesgos de trabajo (ART), seguros de

personas (vida individual, colectiva, accidentes personales) y de retiro tanto individual como colectivo.

El desarrollo de esta actividad, conjuntamente con la de agente de la **Mutual Federada 25 de Junio**, le aportó un ingreso en concepto de comisiones de **\$370.723,95**.

Adicionalmente, aunque no se relacionan directamente con el sector agropecuario, revisten importancia otras prestaciones como las de proporcionar a sus miembros **artículos y servicios** de uso familiar.

- ◆ Autoservicio
- ◆ Ferretería
- ◆ Corralón
- ◆ Combustible
- ◆ Veterinaria

3.7 Balance Social Cooperativo de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse - Ejercicio 2008/2009

A continuación se procederán a plantear los aspectos más relevantes del Balance Cooperativo, con la finalidad de exponer y cuantificar los beneficios que perciben los cooperativistas, como también su entorno.

La misión de la cooperativa en un sentido amplio plantea mejorar la calidad de vida y, por lo tanto, la dignidad humana no solo de sus miembros sino también de la comunidad que abarca su expansión territorial, desempeñándose en esta como una empresa social de servicios.

Un indicador clave que mide esto, es el **Valor Agregado Cooperativo (VAC)**. Este se concibe como un concepto ampliado de “excedente”. Considera que en entidades con estas características, se pueden esconder “excedentes pre-repartidos”: rebajas pagadas por los cooperativistas o sobrepagos pagados a los proveedores asociados.

Básicamente este concepto calcula la totalidad de incremento de valor generado como consecuencia de las actividades cooperativas, y muestra como se reparte dicho valor entre los diferentes agentes implicados.

En su Balance, la entidad hace distinción sobre dos tipos de **VAC (Anexo A, Punto A.10)**:

Visibilizado: ofrece todos los importes y valores que surgen de datos ponderados por el sistema contable, pero se exponen de otra manera y en función de los diferentes actores implicados a los cuales produce directamente un beneficio.

Invisibilizado: corresponde a valores que no surgen directamente del balance contable (por no estar registrados en él) sino que son beneficios no contables generadores de un ahorro al socio y/o a la comunidad, en concepto de:

- ◆ Servicios que se brindan en forma gratuita.
- ◆ Servicios que se brindan a un menor precio que otras empresas del mercado.

Esto surge de considerar a la cooperativa como una “empresa social de servicios”.

Ahora bien, de la lectura de las variables y el cálculo del **VAC Visibilizado** surge:

Conceptos	Ejercicio 2008/2009	Distribución del VAC
VAC a los Trabajadores	\$6.597.971,26	15,51%
VAC al Sector Financiero	\$1.358.584,93	3,19%
VAC a la Comunidad	\$18.313.965,48	43,04%
VAC a los Asociados	\$14.876.825,98	34,97%
VAC al Patrimonio	\$1.399.472,52	3,29%
VAC Total	\$42.546.820,17	100%

VAC a los trabajadores: se incluyeron conceptos como sueldos, aportes, viáticos y movilidad, seguros al personal, comisiones y vacaciones, asignación no remunerativa, Fondo de Asistencia Laboral y Estímulo al Personal, percibidos por los empleados de la cooperativa en sus tres sucursales.

VAC al Sector Financiero: abarca intereses pagados por préstamos solicitados y gastos bancarios.

VAC a la Comunidad encierra:

- Impuestos, tasas y contribuciones a las localidades de Justiniano Posse, Inriville y Pampa del Infierno.
- Inversión en contribución al medio ambiente: extractora de polvo en celda, silenciador de ruidos de aireadores de silos, bolsas biodegradables.
- Aportes y contribuciones a instituciones de Chaco y Justiniano Posse, además de donaciones mensuales que realiza el molino harinero.
- Compras a proveedores locales.
- “COFRATER” - Construcción de una planta de hormigón armado en Justiniano Posee.
- Gastos en proveedores de fletes de cereales de Justiniano Posse y Pampa del Infierno.

Este concepto se interpreta desde los ingresos y beneficios que valorizan a las localidades afectadas, y que permanecen en ellas.

VAC a los asociados, se consideraron conceptos como:

- Retornos a distribuir.
- Inversión en información a asociados.
- Inversión en educación y capacitación cooperativa.
- Suscripciones a revistas especializadas.
- Compra de trigo a proveedores asociados para el molino harinero.
- Compra de maíz a proveedores asociados para la fábrica de alimentos balanceados.

VAC al Patrimonio está compuesto por: contribuciones a reservas y fondos.

En el análisis del concepto de Valor Agregado Cooperativo Visibilizado a los asociados, más allá de la valor que arroja el mismo, se hace necesario destacar el monto total por liquidaciones a asociados (descontada las del Molino Harinero y

Fábrica de Alimentos Balanceados), que asciende a la suma de \$ 111.471.884,74 de los cuales, un 64,35% corresponde a productores del área de influencia de Justiniano Posse, un 1,90% a productores de Inrville y un 33,75%, a productores del área de la Provincia del Chaco.

En cuanto al **VAC Invisibilizado**, al no surgir de datos contables, su ponderación se realiza en comparación con valores de mercado actualizados. De esta manera, puede observarse:

Conceptos	Ejercicio 2008/2009
VAC Invisibilizado a los Trabajadores	195.625,72
VAC Invisibilizado por Servicios	2.455.281,80
VAC Total	2.650.907,52

En el primer concepto se incluyeron cuestiones como la asistencia farmacéutica mutua y la diferencia de tasa de interés, respecto de la de mercado, por préstamos otorgados por la mutua. Mientras, en el segundo, se reúnen los siguientes aspectos:

- Servicio de mantenimiento gratuito de cuenta corriente.
- Envío de mensajes de texto gratuito.
- Bonificación en flete a asociados por venta de trigo al molino harinero.
- Comodato gratuito al consorcio caminero de Justiniano Posse de retroexcavadora y chasis.
- Tramitación de subsidios para productores de trigo ante la ONCCA hasta 31/03/09.
- Veterinario: consultas gratuitas en consultorios y visitas a campos.
- Asesoramiento y/o consultas técnicas a productores en escritorio y días a campo, gratuito para asociados.
- Análisis de semillas y suelos a menor precio que en el mercado.

- Ocupación de acoplados y fertilizadoras.
- Plan Corporativo de telefonía móvil.

Es necesario considerar que, en función al relevamiento realizado, existen aspectos que todavía no se han podido cuantificar pero que cualifican el impacto social que la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse tiene en su región, como por ejemplo, la posibilidad que la entidad les brinda a sus asociados de contar con:

- Profesionales técnicos altamente capacitados.
- Información y actualización al día.
- Información permanente al productor sobre constancia de inscripciones en organismos públicos, boletas de deudas impositivas, tasas, etc.
- Recibo y envío de e-mail y fax para los cooperativistas sin cargo.
- Pago de impuestos, tasas y servicios en forma gratuita.
- Ayuda brindada para trasladarse a distintos lugares poniendo a disposición el medio de traslado y el chofer.
- Confianza y seguridad en el cobro y el respaldo que ofrece la entidad para aquellas personas que operan con la misma, rescatando el valor de la transparencia.
- Servicio que se brinda al productor de información de los mercados.

Total VAC Visibilizado	\$ 42.546.820,17
Total VAC Invisibilizado	\$ 2.650.907,52
Total VAC Visibilizado + Invisibilizado	\$ 45.197.727,69

De la lectura de los valores que arroja el VAC queda establecida la capacidad de la dirigencia de realizar buenos negocios y a la vez obtener beneficios sociales que se traducen en:

- ♦ Fuentes de trabajo y capacitación para 107 personas en forma directa en Justiniano Posse, 2 personas en Inrville y 14 personas en Pampa del Infierno.
- ♦ Impacto social de la cooperativa hacia su grupo de influencia primario (292 asociados) y secundario (los miembros de la comunidad).
- ♦ Poder conjugar la eficiencia empresarial y la eficacia asociativa, manteniendo la identidad cooperativa.

Las actividades industriales generan un valor adicional a la producción al ser transformada tanto en el proceso productivo, de distribución y de comercialización. Cuanto más se industrialice in situ, es mayor el valor agregado que queda en la comunidad, consolidando verdaderas fuentes de trabajo.

3.7.1 Análisis del VAC en los dos últimos ejercicios

Conceptos	Ejercicio 2007/2008	Ejercicio 2008/2009	VAC de ambos ejercicios
VAC a los Trabajadores	6.054.653,40	6.597.971,26	12.652.624,66
VAC al Sector Financiero	505.181,34	1.358.584,93	1.863.766,27
VAC a la Comunidad	16.737.086,43	18.313.965,48	35.051.051,91
VAC a los Asociados	21.412.141,24	14.876.825,98	36.288.967,22
VAC al Patrimonio	828.055,38	1.399.472,52	2.227.527,90
VAC Total	45.537.117,79	42.546.820,17	88.083.937,96

Del análisis del Valor Agregado Cooperativo Visibilizado de los últimos dos ejercicios, se observa que el mismo tuvo una disminución en el último año del

6,56%, que está dado por el decrecimiento producido en el valor agregado cooperativo a los asociados.

Un hecho a destacar es el monto que en los dos últimos períodos la entidad distribuyó a la comunidad, asociados y personal: **\$83.992.643,79**.

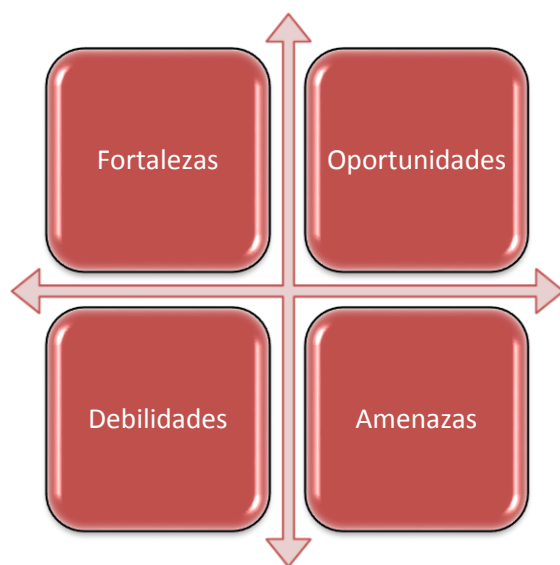
Por su parte, el circuito económico financiero generado en el ejercicio sobre su área de influencia fue altamente positivo, tanto en la zona de Justiniano Posse como en la zona de la Provincia del Chaco. Estos valores surgen de la ponderación del VAC Visibilizado a los asociados, al personal y a la comunidad más los importes por liquidaciones a productores, correspondientes a cada área de influencia. Lo anterior da como resultado un circuito económico financiero en la zona de Justiniano Posse e Inrville de **\$100.136.516,92** y en la zona de Pampa del Infierno **\$51.124.130,54**, lo que hace un total de **\$ 151.260.647,46**.

Estos totales no hacen más que demostrar y ratificar el compromiso económico-social del ente con los productores agropecuarios asociados y su entorno.

3.8 Análisis FODA de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse

Año 2010

El análisis de la matriz FODA se emplea para determinar la situación actual de la cooperativa, y así, efectuar un diagnóstico preciso que permita no solo una mejor detección de problemáticas y la propuesta de soluciones, sino también reforzar ventajas competitivas que la favorecen.



Fortalezas

- ✓ Posee una misión y objetivos fuertemente definidos. En la actualidad, tras 60 años de trayectoria, cumple con casi la totalidad de puntos definidos en su misión.
- ✓ Alto grado de confianza por parte de los asociados en la cooperativa, credibilidad y voluntad de invertir en proyectos. Esto implica la inexistencia de una actitud individualista por parte del pequeño y mediano productor.

- ✓ Ubicación estratégica: posee un buen perfil agroclimático para la producción de trigos de calidad, fácil acceso a rutas nacionales y autopista, cercanía a conglomerados importantes. Además se encuentra ubicada en una de las provincias con mayor demanda - consumo de sus productos.
- ✓ Disponibilidad de recursos naturales adecuados para la producción primaria y la existencia de un buen rendimiento.
- ✓ Tecnología de avanzada: la inexistencia de maquinaria obsoleta evita deficiencias y contratiempos en el proceso productivo.
- ✓ Agregación de valor a la materia prima para la generación de mejores precios: molino harinero y fábrica de alimentos balanceados.
- ✓ Respecto de los recursos humanos, existe una constante capacitación del personal en cuestiones relacionadas al cooperativismo, además de una buena relación laboral.
- ✓ Capacitación y apoyo técnico a los asociados.
- ✓ Diversificación de la venta a nivel nacional e internacional (4 provincias: Córdoba, Chaco, Santa Fe y Salta - Brasil)
- ✓ Calidad competitiva: obtienen un precio (en Brasil) mayor al de mercado. Esta situación se debe a que la harina del molino es una de las de mejor calidad respecto de la competencia.
- ✓ Balance patrimonial y de resultados altamente positivos
- ✓ El ciclo operativo es mayor que el ciclo de pago
- ✓ La empresa puede hacer frente a las deudas a corto plazo (el activo corriente es mayor al pasivo corriente) tiene margen de cobertura.
- ✓ Disponibilidad de recursos propios para dar continuidad a los proyectos y programas desarrollados, asegura la independencia financiera y autonomía de la cooperativa.
- ✓ Otorga beneficios a los productores asociados desde el enfoque de costos y mejores precios de venta a causa de los volúmenes comercializados.
- ✓ Mejora la posición de negociación de los productores ya que, al disponer de una planta propia de acopio, estos acceden a los medios necesarios para conservar sus productos perecederos (granos y semillas). Esto evita negociaciones desventajosas de intermediarios que compren los productos

a precios menores y que exijan altas tasas de interés por los adelantos de dinero que realizan, además de cobrar elevados importes por los insumos o servicios que proveen.

- ✓ Existencia de alternativas al financiamiento: crédito de proveedores, tarjetas de crédito de las tiendas departamentales, cuenta corriente para el asociado sin costos de mantenimiento, patrocinios y apoyo de los proveedores.
- ✓ Permite un mayor desarrollo de la comunidad a la que está arraigada mediante la generación de fuentes de empleo y ofrecimiento de servicios además de los meramente agropecuarios.

Debilidades

- ✓ Si bien la cooperativa genera un mejor posicionamiento de las Pymes agrarias asociadas en cuanto a precios de venta, no hace lo mismo respecto de los costos de insumos. No ofrece precios diferenciales de los de mercado, lo que representa una desventaja competitiva pues los productores pueden llegar a adquirirlos, bajo mejores condiciones, en otros lugares.
- ✓ Dispone de una flota de ocho camiones los cuales no resultan suficientes para cubrir el traslado de la totalidad del producido por las Pymes miembros. Esto implica la tercerización del servicio.
- ✓ Respecto de la producción de harina, existe una fuerte dependencia del mercado brasilero para la exportación del producto.
- ✓ Falta de una estrategia que determine un programa de exportación.
- ✓ Falta de un plan conveniente de préstamos para financiamiento a los productores asociados. Ofrece préstamos contra entrega de cosecha, cobrando un interés mensual del 2,5% más IVA. Esta tasa es superior a la de mercado, la que ronda en un promedio del 18% anual.
- ✓ Carece de Normas de Calidad ISO, unos de los factores limitantes para ampliar el radio de acción de las exportaciones.
- ✓ En cuanto a cuestiones de orden interno, no cuenta con una estructura organizacional bien definida: posee un área de administración para todas

las secciones, no existe un área de marketing y un estudio de mercado adecuado, falta de campañas publicitarias para promover el consumo de los productos y servicios ofrecidos.

- ✓ Si bien se realiza hincapié en la constante capacitación del personal en el área de cooperativismo, por otra parte, estos presentan poco conocimiento sobre aspectos relacionados a cuestiones internas y al mercado. Dicha situación puede resultar en la pérdida de ventajas competitivas para el ente, como es el caso de las condiciones de financiamiento poco convenientes que otorgan.

Oportunidades

- ✓ Posibilidad de acceso a nuevos mercados ante el surgimiento de nuevas perspectivas económicas: posibilidades de exportar productos del molino harinero a otros países, además de Brasil.
- ✓ Otorgamiento por parte del Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), de subsidios destinados al molino harinero.
- ✓ Recursos materiales apropiados para la producción de insumos: esto refiere a la posibilidad de instalación de un semillero propio que le permita reducir aún más los eslabones de la cadena de valor y costos relacionados.
- ✓ Fuertes posibilidades de instalar una fábrica de alimentos balanceados en la provincia de Chaco.
- ✓ Posibilidad de, en futuro, generación de Biodiesel a partir de la reciente instalación de la planta extrusora de soja.
- ✓ Buen clima para la integración intercooperativa de la región:
 - La cooperativa es accionista de la firma “COFRATER S.A” – planta elaboradora de hormigón ubicada en la localidad de Justiniano Posse –.
 - Junto a Cooperativa Agropecuaria Unión, Cooperativa Eléctrica de Obras y Servicios Públicos y Cooperativa de Bell Ville se está llevando a cabo un proyecto hotelero en Santa Rosa de Calamuchita.

Amenazas

- ✓ Existencia de competidores en la región, lo que puede traducirse en similares productos a menores precios. La Cooperativa Agropecuaria Unión, también ubicada en la localidad de Justiniano Posse, es una de las principales amenazas que sufre ya que es una entidad de mayor envergadura.
- ✓ Dolarización de insumos: considerando la actual inestabilidad macroeconómica argentina y su consiguiente repercusión en el tipo cambiario, la compra de insumos en dólares se traduce en una posibilidad de mayores costos.
- ✓ Falta de políticas de desarrollo sectorial (asociativismo) a nivel provincial y nacional.
- ✓ Falta de una buena comunicación entre el sector agropecuario y el Estado

A continuación se propone la lectura del análisis de FODA realizado sobre las Pymes agropecuarias argentinas, en general. La intención es exponer como algunas de sus Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se traducen fundamentalmente en las Fortalezas y Oportunidades de una cooperativa como la de Justiniano Posse.

3.9 Análisis FODA del sector Pymes agropecuarias argentinas - Año 2010

Debilidades

- ◆ Bajo nivel de competitividad, lo que dificulta la posibilidad de autofinanciación mediante resultados acumulados.
- ◆ Los pequeños y medianos productores generalmente no acceden a los nuevos avances tecnológicos para un mejor tratamiento de sus productos y, en muchos casos, poseen instalaciones obsoletas.

Consecuentemente, esto suele derivar en contratiempos en el proceso operativo.

- ◆ Individualmente las Pymes poseen una estructura de costos con valores superiores a los de los grandes competidores, siendo causal de ello, las menores cantidades de producción y un limitado poder de negociación con los intermediarios. (economías de escala)
- ◆ Falta de acceso y penetración en los mercados.
- ◆ Falta de personal altamente calificado y tecnificado, al igual que una completa visión estratégica basada en el conocimiento de lo que ocurre en su entorno.
- ◆ Inexistencia de canales de distribución directa de granos y semillas, lo que produce que los plazos de entrega de los pequeños y medianos productores sean mayores a los de los competidores que disponen de medios necesarios.
- ◆ El volumen de ventas es limitado debido a la acotada capacidad de producción.
- ◆ Los pequeños empresarios no conocen, generalmente, la situación de sus empresas, porque sus sistemas de planificación y control están poco desarrollados.
- ◆ El pequeño empresario argentino no está acostumbrado a cooperar con otros, la mayoría de relaciones que concibe con sus pares son de competencia.
- ◆ Resistencia al cambio, miedo a las proposiciones de modernización

Fortalezas

- ◆ El sector agrícola es el productor básico de alimentos e insumos para la industria y la exportación: es el “motor de la economía”.
- ◆ Es de relevante importancia su contribución en la formación de fondos prestables para el mercado de capitales por un lado, y en la generación de divisas para el pago de las cuentas externas, por el otro.

- ◆ Capacidad para emplear mano de obra poco calificada durante las fases iniciales de los procesos las convierte en factores de estabilidad social.
- ◆ Las pequeñas empresas contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso porque están menos concentradas en las áreas industriales.
- ◆ Por tratarse de Pymes, se caracterizan en general por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante los efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.
- ◆ Curvas de aprendizaje (o de experiencia = cambios tecnológicos): Se presenta la tendencia de que los costos unitarios disminuyan en tanto la empresa adquiere más experiencia en la elaboración de un producto. Los costos se reducen, ya que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes.

Oportunidades

- ◆ Posibilidades de reducción de costos, obtención de financiamiento externo, mejora del poder de negociación con intermediarios y acceso a nueva tecnología mediante la consideración de contratos asociativos como alternativa.
- ◆ Los pequeños productores, mediante consorcios de exportación, abren la opción de vender sus productos en otros países.
- ◆ Existen expectativas favorables respecto a un incremento del 10% en las exportaciones para el año 2010, siendo uno de los principales consumidores, China.¹¹
- ◆ Barreras de entrada a la industria son altas: requerimientos importantes de capital, necesidad de economías de escala en el desarrollo de las actividades, existencia de exclusividad en el acceso a canales de distribución, entre otras.

¹¹ Lic. Nadín Argañaráz. "Segundo Encuentro de Pymes – Región Centro". Octubre 2009

- ◆ Subsidios gubernamentales y exenciones impositivas que brinden beneficios para las pequeñas empresas agropecuarias.
- ◆ Existencia de alternativas al financiamiento bancario: crédito de proveedores, tarjetas de crédito de las tiendas departamentales, venta o renta de los activos obsoletos o no estratégicos, arrendamiento de activos del fabricante, patrocinios y apoyo de los proveedores.

Amenazas

- ◆ Importantes trabas para lograr financiamiento externo: los bancos privados prefieren prestar a grandes empresas, porque los costos de tramitar y supervisar pocos pero grandes préstamos son menores que los de pequeños y numerosos préstamos. Además, las tasas de los préstamos para Pymes son más considerables, como reflejo del mayor riesgo percibido.
- ◆ Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado a causa de regionalización. El mencionado marco de globalización progresiva asiste a una conformación comercial que pasa por una extensión de los mercados domésticos a los regionales (en nuestro caso Mercosur). Este proceso conduce a la adopción de aranceles comunes entre los países signatarios, generando ello la pérdida de posibles ventajas competitivas del productor agropecuario argentino respecto del resto.
- ◆ Aumento de la competencia desleal entre las Pymes: ante la dura situación económica algunos optan por el trabajo informal para evitar asumir costos laborales.¹²
- ◆ Posición de ventaja de los agentes intermediarios respecto de las Pymes: en consideración de que las Pymes carecen de los medios necesarios para conservar sus productos perecederos (granos y semillas), los intermediarios se valen de ello para negociar la compra de los productos a precios menores y exigir altas tasas de interés por los

¹² Lic. Nadín Argañaráz. "Segundo Encuentro de Pymes – Región Centro". Octubre 2009

adelantos que realizan y cobrar elevados importes por los insumos o servicios que proveen.

- ◆ Cambio y desarrollo de nueva tecnología e insumos para la obtención, tratamiento y almacenamiento de los productos agropecuarios en el resto del mundo permanentemente. Este panorama, ante las limitaciones en nuestro país a su acceso, genera una gran amenaza.
- ◆ Los factores productivos: el agua se ha convertido en un recurso escaso, mientras que la tierra es sometida a precarios sistemas de tenencia generando pérdida de calidad en ella.
- ◆ La situación del país es inestable política y económicamente: el cuadro actual es de recesión con inflación.¹³
- ◆ La situación del sector agropecuario decayó debido a conflictos políticos y económicos sufridos a lo largo del período 2009: retenciones a la producción de soja.
- ◆ Falta de incentivos reales y protección por parte del Estado mediante políticas financieras y fiscales acordes: no se practican exenciones para las empresas nacientes, además de las complicaciones que deben enfrentar ante entidades bancarias que, por carecer de antecedentes y pese a la existencia de supuestos planes de crédito, dificultan su acceso al mismo.

¹³ Lic. Nadín Argañaráz. "Segundo Encuentro de Pymes – Región Centro". Octubre 2009

DIAGNÓSTICO

El análisis de la situación de Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse, demuestra que hoy en día su papel en la economía agraria de la zona es fundamental.

Su existencia permite mejorar el poder de negociación y la competitividad de muchos agricultores y ganaderos en un mercado que cada día es más difícil y pujante. Les aporta servicios, como la formación e información a sus integrantes, la introducción de nuevas tecnologías y la difusión de conocimientos que mejoran la eficiencia productiva y la comercialización en común de los productos agropecuarios.

Tal como lo muestran sus actividades, no se limita a conseguir precios competitivos para los productos de los cooperativistas pues, además, busca lograr valor agregado a través de la transformación cooperativa.

En condiciones generales, la entidad cumple con todos los objetivos y misión propuesta. No solo logra realizar negocios en forma conveniente a favor de los agropecuarios asociados, sino que también permite crecimiento y aporte de beneficios al entorno de aquellos.

Más allá de las ventajas cualitativas como cuantitativas expuestas a lo largo de este Trabajo Final de Graduación, existen puntos débiles y situaciones, que de revertirse, resultarían en aspectos positivos para ella.

Una de las principales desventajas que se detectó fue el servicio de aprovisionamiento de insumos sin ningún tipo de beneficio para los productores. Pese a que la cooperativa los adquiere al costo, los revende a valores de mercado indistintamente a asociados como no asociados e incluso sin ningún tipo de descuento por volumen. Otro aspecto relacionado a esta cuestión es el pago de regalías por compra de semillas en criadero, lo que genera un incremento en los costos aún mayor.

Las fuertes barreras de acceso al crédito existentes en el mercado inhiben el crecimiento de pequeños y medianos establecimientos rurales. La cooperativa debería ser una solución a dicha situación pero, en el ente bajo análisis, la falta de condiciones favorables en la línea de préstamos ofrecida acentúan la

problemática. Esta es otra de las cuestiones que Cooperativa Justiniano Posse debería rever.

Asimismo, otro punto susceptible de modificación está relacionado con la comercialización de harina. Existe una fuerte dependencia del mercado brasileño para la realización de la producción ya que el 60% se coloca en dicho destino. Una de las causas que fomentan esta limitación es el no cumplimiento de normas ISO, siendo estos requisitos de control de calidad cada vez más solicitados por establecimientos consumidores de este producto. Si bien no representa un condicionamiento, pues fue la fuente de mayores ingresos durante este ejercicio¹⁴, debe considerárselo para evitar futuros contratiempos y explotar más eficientemente una ventaja competitiva como es la alta calidad.

En cuanto a cuestiones de orden interno, no cuenta con una estructura organizacional bien definida: posee un área de administración para todas las secciones, no existe un área de marketing y un estudio de mercado adecuado, falta de campañas publicitarias para promover el consumo de los productos y servicios ofrecidos.

Pese a lo antes expuesto, después de más de 62 años de trabajo, la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse sigue funcionando con el mismo entusiasmo que en la época de su formación. Es decir, si bien actualmente existen mejoras que deben practicarse para brindar un mejor servicio a los asociados, como herramienta asociativa ha generado y continua generando, una gran cantidad de ventajas que han permitido la subsistencia y crecimiento de sus productores y comunidad rural.

¹⁴ 2008/2009

PROPUESTAS

A seguir, se apuntan una serie de recomendaciones dirigidas a la consecución de mejoras de la entidad en su actuación como cooperativa y su participación en el mercado. Las mismas surgen del diagnóstico de situación actual, el análisis de opiniones autorizadas recabadas del personal como asociados, y algunas otras observaciones. Ellas son:

1. Inversión en la instalación de un criadero de semillas propio que elimine los considerables costos por el pago de regalías extendidas. Esto adicionalmente proporcionará un mayor valor al cultivo ya que, mediante una adecuada selección del grano en origen, se obtendrán lotes homogéneos con la alta calidad demandada por los compradores de granos como así, para su reprocesamiento en las plantas industriales de la asociación.
2. En respuesta a la actividad de comercialización de cereales, un gran objetivo a concretar es atender a la preocupación creciente del consumidor por la garantía de seguridad alimentaria de los productos. Esto se soluciona mediante el cumplimiento de los requerimientos de las normas ISO, que actualmente provocan una considerable limitación en la expansión del mercado externo. Es decir, su cumplimiento se torna necesario para el aprovechamiento de los nichos de mercado que se orientan hacia calidades específicas.
3. Incrementar la cantidad de unidades de transporte de carga es otra de las sugerencias propuestas, aunque no la más urgente. Esto es necesario para evitar la continua dependencia de terceras empresas, especialmente en una tarea tan importante como es la de distribución que determina fuertemente el arribo a destino de la mercadería en tiempo y forma.
4. Es importante continuar con el aumento y mejora de la capacidad de acopio, como así también con la inversión y modernización en las diferentes secciones para un mejor desenvolvimiento operativo de ellas.

5. Desarrollar un estudio de mercado con el objeto de ampliar los conocimientos sobre tipos de productos que se ofrecen, los proveedores y la demanda atendida e insatisfecha. El mismo debe determinar además, la capacidad institucional existente, la calidad y sostenibilidad de los servicios y los obstáculos presentes en la concreción de las actividades.
6. La integración de un consorcio de exportación con otras cooperativas agrarias de la región, ya que esto representaría un trampolín a un mercado externo más amplio. Este modelo asociativo es una apuesta a nuevos canales de exportación y creación de estrategias conjuntas para evitar el sobreabastecimiento del mercado interno. Asimismo, mediante la unión intercooperativa se podrían cubrir los requerimientos de volúmenes superiores y redes de distribución necesarias, lograr más seguridad tras la diversificación de mercados, reducir las fluctuaciones estacionales de la actividad en el comercio local y disminuir los gastos de exportación, entre otros. A su vez es importante considerar que evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia:
 - Exime del mayor costo que ello implica y la rigidez de una estructura societaria independiente.
 - Mantiene la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial.
 - Posibilita la devolución del Impuesto al Valor Agregado por los bienes y servicios exportados y cualquier ventaja aduanera en forma directa o indirecta a los socios integrantes.
 - Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades.¹⁵

¹⁵ Sociedades por acciones: incapacidad. – Las sociedades anónimas y en comandita por acciones solo pueden formar parte de sociedades por acciones.

- Al tener CUIT¹⁶, el consorcio puede inscribirse en el Registro de Exportadores para exportar bienes y servicios de las empresas que lo integran, ya sea a nombre propio, como consorcio propietario de la mercadería o bajo la forma establecida por la Res. 616 AFIP, -Exportación por cuenta y orden de terceros-, haciendo un solo permiso de embarque.
7. Otra recomendación es el establecimiento de mecanismos para la identificación de nuevos productos financieros mediante el intercambio de experiencias nacionales e internacionales (fondos de garantía, modalidades de ahorro, etc.). Deberá analizarse su factibilidad y modo de implementación en su ámbito de desempeño, al igual que informar a los agricultores sobre las diferentes opciones disponibles para que determinen cuál de ellas les resulta más conveniente.
 8. Finalmente, en cuanto al desarrollo de las actividades en las sucursales, debería intensificarse la presencia de la cooperativa en la provincia de Chaco, a partir de la promoción y difusión del asociativismo. Lo mismo se sugiere para la localidad de Inrville.

¹⁶ Código Único de Identificación Tributaria

CONCLUSION FINAL

Para lograr un crecimiento sostenido del sector agropecuario un elemento esencial sería fomentar e implementar la unión rural, prioritariamente para favorecer a las Pymes del agro: propietarios de campo con pocas hectáreas, escasa maquinaria, y limitada capacidad de recursos humanos.

El caso de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse planteado en este Trabajo Final de Graduación, ha demostrado que el agrupamiento permite:

1. Enfrentar cambios estructurales de la manera más eficiente pues estimula las potencialidades y capacidades individuales.
2. Lograr un mejor posicionamiento en el mercado no solo interno sino también externo.
3. Aliarse para acceder a mejores precios venta.
4. Acceder a mejor tecnología.
5. Mayor capacitación y asesoramiento técnico
6. Desarrollo de la calidad de vida y servicios para los asociados y su comunidad, entre otras.

En este marco, el cooperativismo es considerado dentro de las llamadas tecnologías de organización. Como tal, implica la sistematización de ideas conjuntas bajo la forma de proyectos. Quienes participan en este proceso deben tener una visión global de la actividad, considerando que se persigue desde lo más básico (comprar insumos en conjunto, compartir un lugar físico como depósito y maquinarias) hasta lo más complejo (conformación de una asociación para efectuar negocios de exportación o ventas de grandes volúmenes de manera conjunta).

No obstante lo expresado precedentemente, es necesario mencionar que pese a las bondades de esta modalidad de cooperación, su viabilidad se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Más allá que no fuese una característica de la cooperativa aquí analizada, uno de los

dilemas más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo.

También, existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general, son desconocidas por los agricultores y la sociedad. Como resultado, no se generan inquietudes al respecto ni “efecto contagio”.

Ante esta situación se requiere de un esfuerzo significativo tanto de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas y del gobierno, ya que debe articular acciones y políticas afines con el propósito de apoyar y promover la unión en el sector.

Desde su lugar, el profesional de ciencias económicas vinculado al agro puede colaborar, ya que debe conocer los aspectos relacionados a este tipo de herramientas para ayudar a consolidar la actividad conjunta de sus clientes. Esta se convierte en un área de actuación que va más allá de los tradicionales asesoramientos contables, impositivos y de auditoría. Conocer con detenimiento los mecanismos de constitución y funcionamiento le posibilitarán al profesional aconsejar con altas probabilidades de éxito, el caso y momento oportuno para la implementación de la unión.

En conclusión, podría reconocerse entonces a los esquemas asociativos como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de Pymes agropecuarias argentinas y su sostenibilidad, especialmente en un contexto tan complicado como el que marca a este país.

BIBLIOGRAFIA

Artículos y Documentos

- “La asociación genera nuevas oportunidades”. La Nación, 28 de mayo de 2002.
- “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes”. Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.
- “Asociatividad: una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes”. Mónica Liendo y Adriana Martínez. Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. Noviembre 2001.
- “Asociatividad en Pymes”. Lic. Marcela Iguera. 19 de Mayo de 2009.
- “La participación como método”. Ing. Jorge Mauni y Lic. Bonetto - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Febrero 1994.
- “Los emprendedores asociativos y las cadenas productivas”. Gustavo Bertolini. Centro de Investigación de Economía Social.
- “Apuntes sobre asociativismo rural en la Argentina y Mercosur”. Gonzalo H. Amusquibar.
- “Asociativismo rural hoy”. Martín Rodríguez Morcelle. Instituto de Estudios y Formación de la Central de los Trabajadores Argentinos. Julio 2003.
- “Programa Cambio Rural: Las formas asociativas como alternativa para apoyar la reconversión productiva”. Lic. María Isabel Tort e Ing. Agr. Patricia Lombardo - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Febrero 1994.
- “Impacto del Cambio Rural en la Pymes Agropecuarias”. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Diciembre 1999.
- “Problemas de costos producidos en Pymes”. Lic. Edgardo Rosito y Cr. Manuel Díaz Moreno. Año 2005.
- “Asociativismo: Tecnología de manejo para acceder a otras tecnologías”. Ing. Agr. Marcelo Rasetto. Revista Agromensajes.
- “Problemas de financiamiento de la pequeña y mediana empresa: relación Banco - Pymes”. Lic. Carlos Salloum y Lic. Hernan Vigier.

- “Falta de incentivos fiscales, sinónimo de problema de fondo”. Luis Dubiski. Infobae Profesional. Agosto 2009.
- “Los Consorcios de Exportación de Productos Agrícolas”. Fernández Besada. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Año 2004.
- “Taller de análisis de problemas de las formas asociativas en el agro: aspectos legales, contables y organizacionales de las pequeñas y medianas empresas”. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Buenos Aires, Septiembre de 1996.
- “Formación de una cooperativa”. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Junio 2008.
- “Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina”. Alicia Ressel y Noelia Silva. Julio 2008.
- “Programa de capacitación: Comercialización de granos. Etapas”. Juan Pablo Galleano. Rosario, Santa Fe. Agosto 2008.
- “Alternativas de comercialización de granos”. Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional de Rosario. Ingeniera Agrónoma Teresa Cuestas. Abril 2005
- “Proyecto Nacional: Desarrollo y difusión de tecnología para aumentar la eficiencia de la cosecha y postcosecha y mejorar la calidad de los granos de cereales y oleaginosas” Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Enero 2006.
- “Contabilidad social en cooperativas”. Cras. Norma Geba y Liliana Fernandez Lorenzo. Universidad de la Plata. Marzo 2007.
- “Construcción de un modelo de balance social para el cooperativismo de una región latinoamericana”. Hernando Zabala Salazar. Fundación Universitaria Luís Amigó. Medellín, Colombia 2008.

Libros

- “Pymes, su economía y organización”. Horacio Irigoyen y Horacio Puebla. Ediciones Macchi.

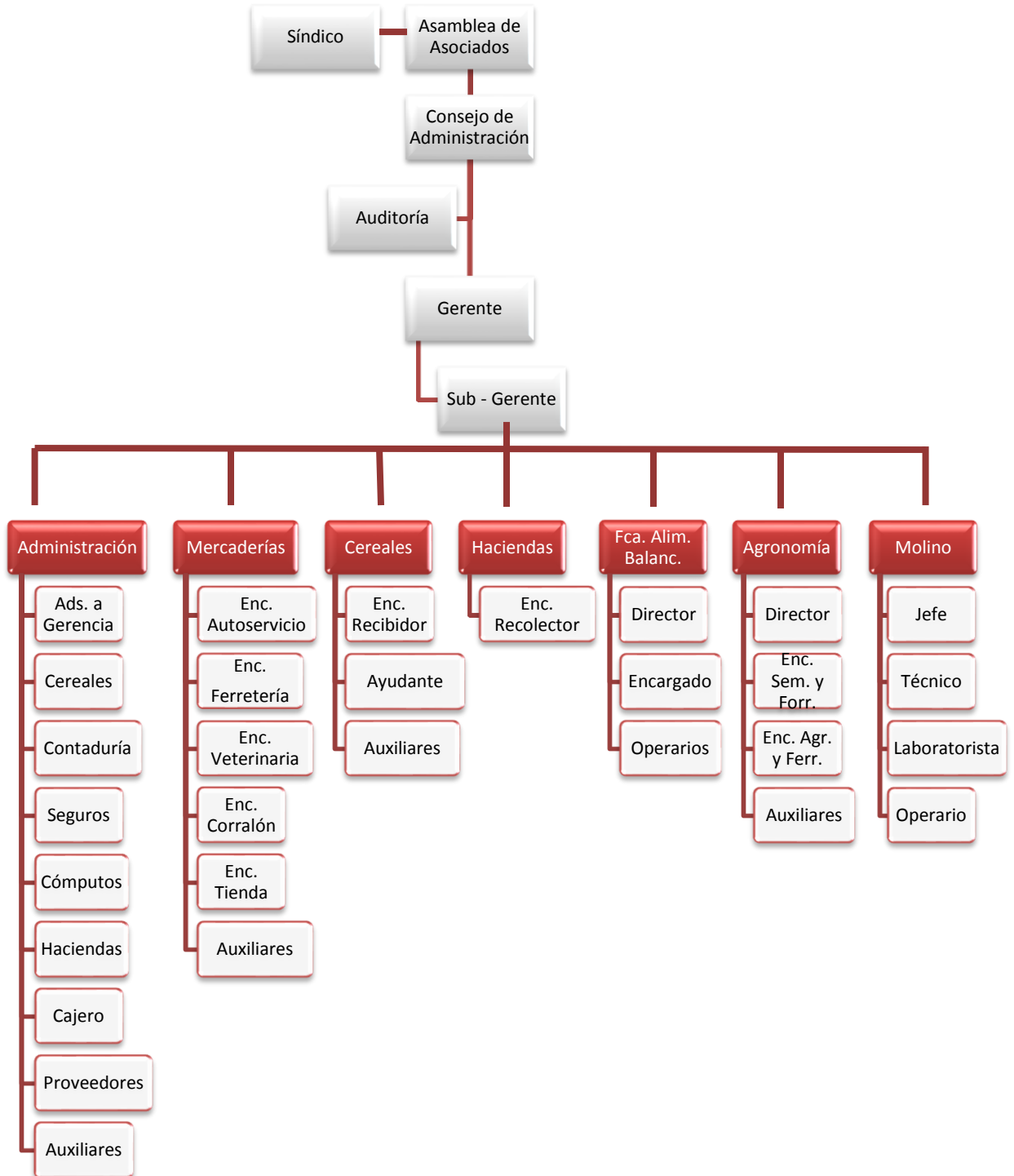
- “Segundo Foro de Intercambio de la Microempresa”. CP Producciones. Julio 2000. Patrocinadores: Banco Desarrollo Internacional, Secretaría de Pymes y Ministerio de Economía de la República Argentina.
- “Administración de pequeñas empresas”. Anzola Rojas. 2da Edición McGraw - Hill. Año 2002.
- “Derecho de las sociedades comerciales”. Hector B. Villegas Editorial Abeledo - Perrot. Octava Edición Actualizada -1996.
- “Ley de Sociedades Comerciales - 19.550”. Ricardo Nissen. Editorial Ad - Hoc 1998
- “Ley de Cooperativas - 20.337”
- “Cooperativas: Modalidades. Modelos de Estatutos. Tramites”. Medera Pinto Héctor. Segunda edición actualizada 1996. Editorial Fundación Cultura Universitaria.
- “Ley Impuesto al Valor Agregado”. Versión 3.4. ERREPAR
- “Ley de Ganancias - Bienes Personales - Ganancia Mínima Presunta”. Versión 1.3. ERREPAR
- “Marketing agropecuario”. Carlos Molinari. Año 2006
- “Declaración sobre la identidad y derechos cooperativos”. Alianza Cooperativa Internacional. Manchester 1995.
- “Cooperación e integración en la producción agrícola”. Schiller Otto. México. Año 1970.
- “El sector agropecuario y el rol de las cooperativas”. Universidad Nacional de Córdoba.
- “Modelización posible de la contabilidad social”. Carlos Luis García. Universidad de Buenos Aires. Año 2007.
- “Cooperativismo: propuestas nuevas”. Bertossi, Roberto. Universidad nacional de Córdoba. Año 1990.
- “Balance social cooperativo: una construcción en construcción”. El Centro de Acción, Desarrollo E Investigación en Cooperativas y Mutuales. Liliana González y Juan Carlos San Bartolomé

Entrevistas y Asesoramiento

- Ingeniero Agrónomo Adrián Accetto
- Contadora Patricia Massei
- Contador Darío M. Ronsi
- Licenciada en Agronomía y Contadora María Sánchez
- Licenciado en Administración de Empresas José González
- Sr. Diego Murillo de la “Asociación de Cooperativas Argentinas”
- Personal de Cooperativa Agrícola Ganadera Justiniano Posse
- Pequeños y medianos productores de la zona de Justiniano Posse y Bell Ville
- Personal del Centro de “Acopio Mitti”

ANEXO A: CUADROS COMPLEMENTARIOS Y GRÁFICOS

A.1 Organigrama de la Cooperativa Justiniano Posse



Dimensión Servicios / Satisfacción Necesidades Asociados / Comunidad

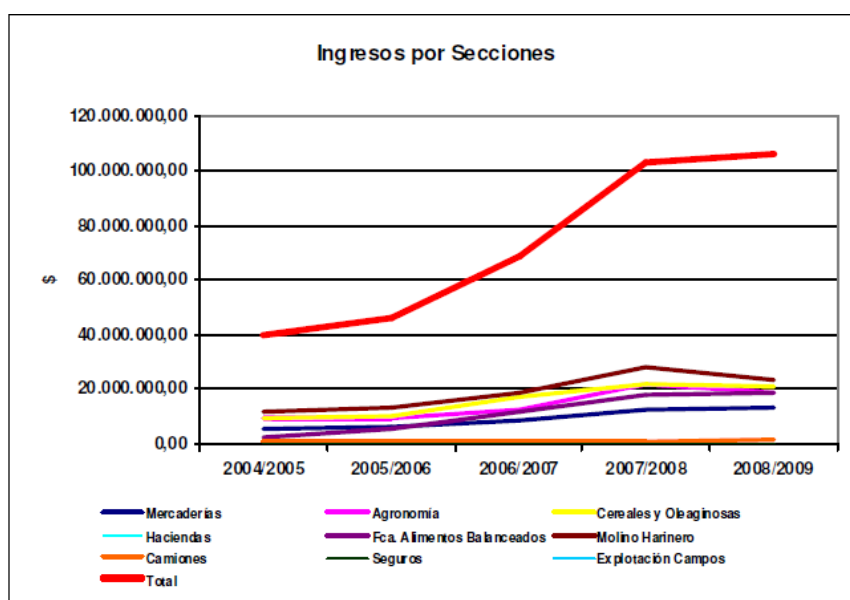
Servicios que brinda la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse Limitada:

- Acopio y comercialización de cereales:
 - Explotación Campos
 - Mercaderías:
 - Autoservicio
 - Tienda.
 - Ferretería
 - Corralón
 - Veterinaria
 - Combustible y Lubricantes
 - Agronomía:
 - Agroquímicos
 - Semillas y Forrajes
 - Asesoramiento Técnico
 - Haciendas
 - Camiones de transporte.
 - Seguros:
 - Agente del Grupo Asegurador “La Segunda”
 - Salud y Turismo:
 - Agente de Mutual Federada 25 de Junio (Federada Salud)
- Actividades Industriales:**
- Fabrica de Alimentos Balanceados.
 - Molino Harinero

A los efectos de facilitar la lectura de conclusiones se adjuntan los siguientes cuadros.

A.2 Cuadro comparativo de ingresos por secciones

Sección	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Mercaderías	6.041.621,70	8.421.836,58	12.552.430,71	13.350.765,88
Agronomía	9.702.505,80	12.414.979,22	21.589.950,86	18.425.287,21
Cereales y Oleaginosas	10.372.535,62	16.947.484,57	22.102.543,00	21.375.460,63
Explotación Campos				8.188.036,46
Haciendas	27.632,30	39.642,14	46.889,01	2.249,59
Fca. Alimentos Balanceados	5.664.038,84	11.439.697,04	17.603.965,79	18.887.908,84
Molino Harinero	13.212.904,68	18.710.105,95	28.070.717,24	23.851.078,79
Camiones	737.318,48	889.222,83	1.093.547,21	1.496.213,24
Seguros	172.317,38	220.082,27	327.590,03	370.723,95
Total	45.930.874,80	69.083.050,60	103.387.633,85	105.947.724,59



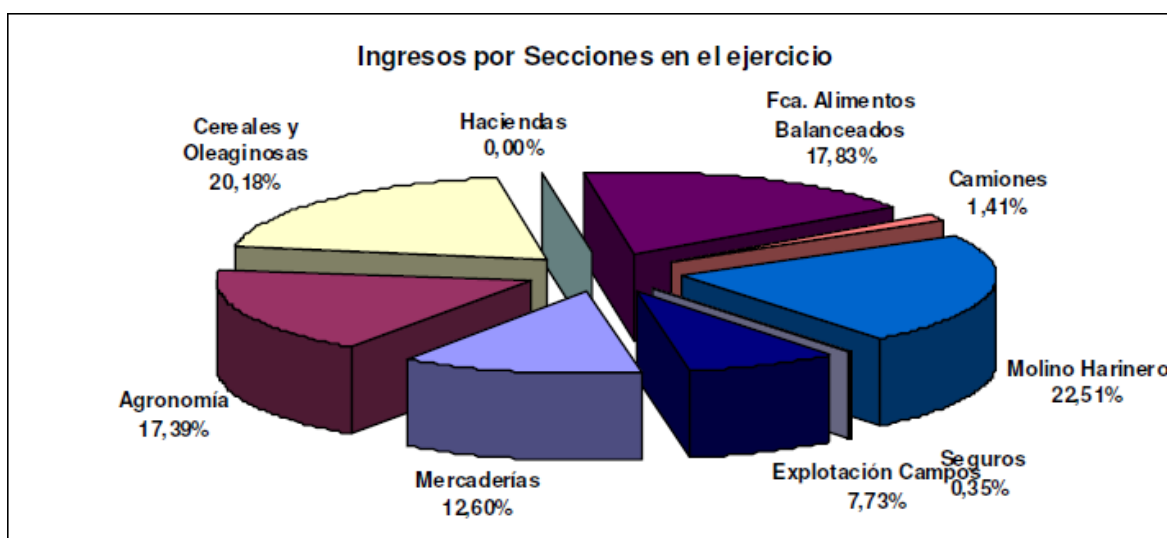
En relación a los montos de ingresos por distribuciones y servicios realizados en los últimos cinco ejercicios, se pondera un crecimiento observable año a año, teniendo el último ejercicio un incremento del 2,47%, siendo el menor crecimiento de los últimos años coincidente con las realidades del contexto. tal como lo demuestra el cuadro siguiente:

Ejercicio	Ingresos	%
2003/2004	31.534.138,91	-----
2004/2005	39.444.497,88	+ 25,08%
2005/2006	45.930.874,80	+ 16,44%
2006/2007	69.083.050,60	+ 50,40%
2007/2008	103.387.633,85	+ 49,66%
2008/2009	105.947.724,59	+ 2,47%

Del monto total de ingresos por distribuciones y servicios en el ejercicio, se ponderan los servicios industriales, es decir, Molino Harinero y Fábrica de Alimentos Balanceados, produjeron un 40,34% del total de ingresos. Si analizamos por sección, observamos que la sección que más ingresos produjo fue la de Molino Harinero con un 22,51%, estando en un segundo lugar la sección Cereales y Oleaginosas con un 20,17%; luego Fábrica de Alimentos Balanceados con un 17,83%; en cuarto lugar, Agronomía con un 17,39%, en quinto lugar mercaderías con 12,61% sobre el total, en sexto lugar la Sección Explotación de

Campos con un 7,73% y después la Secciones Camiones, Seguros y Haciendas con porcentajes menores al 2%, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

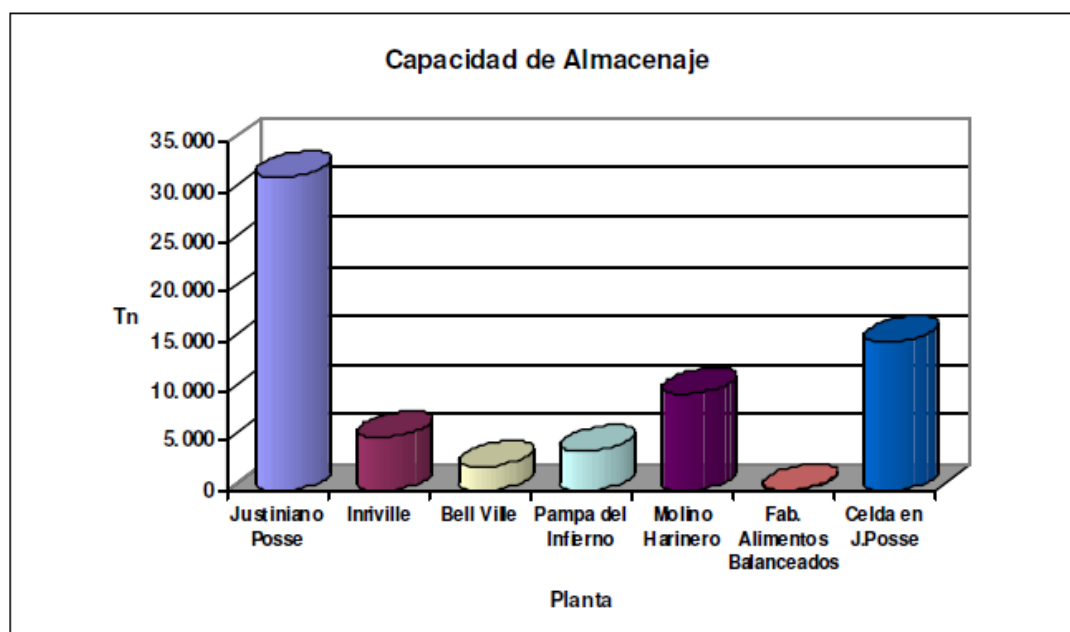
Sección	2008/2009	% s/el total
Mercaderías	13.350.765,88	12,61%
Agronomía	18.425.287,21	17,39%
Cereales y Oleaginosas	21.375.460,63	20,17%
Explotación Campos	8.188.036,46	7,73%
Haciendas	2.249,59	0,00%
Fca. Alimentos Balanceados	18.887.908,84	17,83%
Molino Harinero	23.851.078,79	22,51%
Camiones	1.496.213,24	1,41%
Seguros	370.723,95	0,35%
Total	105.947.724,59	100,00%



A.3 Servicio de acopio y comercialización de granos

Capacidad de Almacenaje

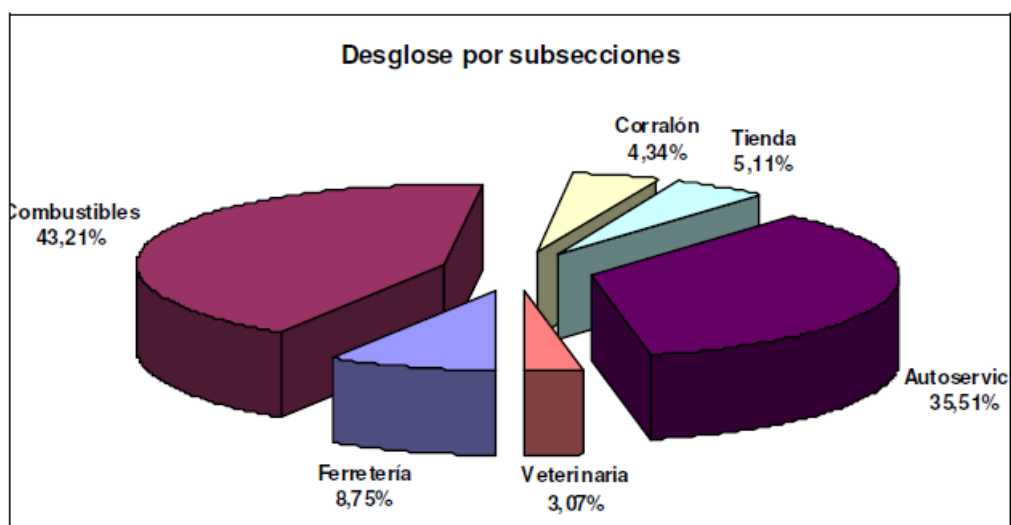
Planta	Capacidad Ej.60º
Justiniano Posse	31.600 Tn
Inrville	5.390 Tn
Bell Ville	2.400 Tn
Pampa del Infierno (Chaco)	4.000 Tn
Celda	15.000 Tn
Sub- Total	58.390 Tn
Molino Harinero	9.760 Tn
Fábrica Alimentos Balanceados	70 Tn
Total	68.220 Tn



A.4 Mercaderías

Sub-sección	2008/2009	% sobre total
Autoservicio	\$ 4.741.435,17	35,51%
Ferretería	\$ 1.168.386,49	8,75%
Combustibles	\$ 5.768.684,99	43,21%
Corralón	\$ 579.986,05	4,34%
Tienda	\$ 681.999,35	5,11%
Veterinaria	\$ 410.273,83	3,07%
Total	\$ 13.350.765,88	100,00%

Del análisis del cuadro precedente se observa que la subsección que más ingresos produjo en Mercaderías fue la de Combustibles, siguiéndole el Autoservicio, y las demás subsecciones se encuentran cada una por debajo del 10% de los ingresos producidos en el ejercicio en la sección Mercaderías.



El total de ventas de la Sección Mercaderías, tuvo un incremento de un 6,36% con respecto al ejercicio anterior.

A.5 Agronomía

Cuadro de Ingresos de la Sección Agroinsumos:

Sub-sección	2008/2009	% sobre total
Semillas y Forrajes	2.792.695,86	15,20%
Agroquímicos	10.772.643,29	58,47%
Fertilizantes	4.852.565,71	26,33%
Total	18.417.904,86	100,00%

Los ingresos producidos en el ejercicio, por la Sección de Agroinsumos, corresponden al 17,39% del total de ingresos y tuvieron una disminución con respecto al ejercicio anterior del 14,69%.

Al analizar el cuadro de ingresos de la sección Agroinsumos, observamos que la subsección Agroquímicos produjo el 58,47% del total, siguiéndole la de Fertilizantes con un 26,33% y en tercer lugar, la de Semillas y Forrajes con casi un 15,20% sobre el total.

A.6 Seguros y salud

El total de ingresos generado por comisiones de seguros en el ejercicio fue de \$ 321.870,11, lo que representa un crecimiento del 12,82% con respecto al ejercicio anterior.

La producción de la Sección Seguros se observa en el siguiente cuadro:

Seguros	Pólizas
Justiniano Posse	
Automotores	1.587
Granizo	179
Incendio	1
Transporte	15
Robo	6
Responsabilidad Civil	3
Subtotal	1795
Pampa del Infierno	
Automotores	155
Otros	21
Sub-Total	176
Total de pólizas	1.971

En lo que respecta al Área de Salud, la cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse opera desde el 01 de junio de 2.006, como agencia N° 930 de la Mutual Federada "25 de Junio".

Al cierre del ejercicio, esta agencia cuenta con 383 asociados, de los cuales 167 son titulares al servicio y 216 familiares a cargo.

Del total de 167 titulares, 22 son asociados/as a la cooperativa, 83 son personal de la cooperativa y 62 independientes.

Los ingresos producidos en el ejercicio por la Sección, en concepto de comisiones ascienden a la suma de \$ 47.100,73.

A.7 Capacitación e información

Inversión del ejercicio en educación y capacitación:

Al analizar la inversión en educación y capacitación cooperativa se observa que la misma excede el monto destinado al Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa (de acuerdo al Balance General), que era de \$ 95.579,52

Cuadro de Inversión en Educación y Capacitación

Inversión	Ej. 59	Ej. 60
Proyecto Cooperativitos en Acción	14.745,15	17.608,04
Reuniones y Asambleas	50.021,14	81.724,56
Cursos, Seminarios, Mujeres Federadas, Grupo de Productores Cooperativa Agrícola.	36.452,60	79.716,64
Suscripciones Revistas	19.926,00	21.930,00
Aportes a Centro Juvenil Agrario "General Lavalle"	11.412,50	26.956,93
TOTAL	132.557,39	227.936,17

Cuadro de Inversión en Información a Asociados/as

Concepto	Ejercicio 59º
Medios de comunicación	\$ 82.155,21
Gacetillas informativas, mensajes de texto, publicidad callejera, volantes y otros	\$ 28,051,00
Mailing supermercado	\$ 17.141,60
Total	\$ 127.347,81

A.8 Integración cooperativa

Integración a efectos representativos

- Asociación de Cooperativas Argentinas Limitada (ACA)
- CONINAGRO
- La Segunda Cooperativa de Seguros Limitada
- Federación Agraria Argentina
- Mutual Federada "25 de Junio"
- Cooperativa de Provisión de Servicios Agrícolas Criadero "Santa Rosa" Limitada
- Consejo Asesor Regional – Zona Centro Córdoba – ACA
- Consejo Asesor Regional de CONINAGRO Zona Córdoba
- Ente Intercooperativo de Justiniano Posse
- Patrulla Rural
- Consorcio Canalero de Justiniano Posse
- Consorcio Caminero de Justiniano Posse
- Proyectos Emprendimientos Cooperativos S.A. – PECSA
- COFRATER S.A.
- Zona Centro Córdoba – Sistema ACER

Integración a efectos de negocios

Compras a otras Cooperativas:

Cooperativa	Ejercicio 59º	Ejercicio 60º
Coop. Agrícola Ganadera Los Molinos Ltda	3.797,34	0,00
Coop. Agropecuaria Unión de J. Posse	161.675,42	13.440,55
Coop. Agrícola Ganadera de Monte Buey Ltda.	425.334,68	317.193,41
Coop. Agrícola Ganadera de G.Lehmen	51.693,00	51.693,00
Coop. Agrícola de Monte Maíz Ltda.	12.031,99	12.031,99
Coop. Agropecuaria Coronel Bogado Ltda.	46.657,63	0,00
Coop. de Prov. y Créd. ALMACOR Ltda.	2.138.251,31	2.428.825,45
Coop. de Trabajo Transf. de Chacabuco Ltda.	626.645,40	362.982,72
Coop. Agr. Ganadera Arroyo Cabral Ltda.	64.325,69	21.841,55
Coop. Eléct. y de Serv. Púb. De Inrville Ltda	3.274,80	9.237,35
Coop. Eléct. y de Serv. Púb. de J.Posse Ltda	933.709,59	1.122.304,07
Coop. de Prov. Serv. Agrop. Criadero "Santa Rosa" Ltda.	9.970,02	4.209,59
COOVAECO Turismo	2.825,00	4.842,75
Fed. Agraria Argentina	181.107,14	151.503,31
Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda	14.031.607,09	22.981.663,51
Coop. de Emprendimientos Múltiples SUDECOR	0,00	1.562,93
Coop. Agrícola Ganadera de Leones Ltda.	0,00	85.917,43
Coop. Agrícola Ganadera de J. Craik	0,00	40.074,03
Coop. de Trabajo "El Obrero" de J.Posse Ltda.	0,00	6.695,00
Coop. de Trabajo Bolsas de Olavarría Ltda.	0,00	145.712,40
Total	18.696.703,44	27.761.731,05

Ventas a otras Cooperativas:

Cooperativa	Ejercicio 59º	Ejercicio 60º
Coop. Agropecuaria Unión de J: Posse Ltda	2.176,27	51.796,00
Coop. Agrícola Ganadera de Monte Buey Ltda.	61.245,26	317.193,41
Coop. Agrícola Ganadera de G. Lehmen	43.916,22	9.433,66
Coop. Agrícola de Monte Maíz Ltda.	12.031,99	7.071,24
Coop. Agropecuaria Coronel Bogado Ltda.	1.272,25	0,00
Coop. Agropecuaria General Belgrano Ltda.	266,20	1.796,85
Coop. Agrop. y For. de Prov. Ind. Yy Con.	1.491,45	925,65
Coop. Agrícola Ganadera Cruz Alta	59.213,37	59.243,53
Coop. Agrícola Ganadera de Leones Ltda.	48.745,95	0,00
Coop. Agrícola Ganadera de James Crack Ltda..	1.107,15	1.370,33
Coop. Agrícola Carreras Ltda.	440,01	0,00
Coop. Eléct.y de Serv. Púb. de J. Posse Ltda.	62.146,86	89.239,00
Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda..	58.367.060,24	70.160.875,15
Coop. Agrícola y Cons.Gral. San Martín	0,00	190,58
Coop. Agrícola Pampa del Indio Ltda.	0,00	9.149,89
Coop. Emprendimiento Múltiples SUDECOR Ltda.	0,00	5.874,19
Coop. Agrícola Unión y Progreso	0,00	45.566,00
Total	58.661.113,22	70.759.635,48

Proyectos Intercooperativos

Merece destacarse especialmente , por el impacto tanto en la integración como en el compromiso con la comunidad, el trabajo conjunto que vienen desarrollando las cooperativas de la comunidad (Cooperativa Agropecuaria "Unión", Cooperativa de eléctrica, de obras y Servicios Públicos y la Cooperativa Agrícola) y que se manifiesta en proyectos intercooperativos como lo son la planta de Hormigón Armado instalada en la localidad de Justiniano Posse y el Proyecto Hotelero en Santa Rosa de Calamuchita.

Colaboración con otras entidades de economía social

Se destacan especialmente la participación activa en las siguientes instituciones:

- COFRATER S.A.
- PECSA S.A.
- Federación Agraria Argentina
- Mutual Federada "25 de Junio"
- Patrulla Rural
- Consorcio Canalero
- Consorcio Caminero
- APYMIMRA
- FAIM

A.9 Compromiso cooperativo con la comunidad

Dotación y uso de donaciones para cumplir con los compromisos con la comunidad

• Contribuciones y aportes a instituciones		\$ 103.112,99
- Justiniano Posse	89.084,25	
- Chaco	10.919,89	
- Donaciones Molino Harinero	3.108,85	

Discriminación de las contribuciones realizadas a Instituciones

Justiniano Posse:

Asociación de Bomberos Voluntarios J. Posse
Agrupación Amigos Moteros Herederos del Viento
ALPI
Asociación Familia Piamontesa
Banda Municipal
Capilla Bº Sarmiento
Casa del Niño Unquillo
Centro de Jubilados de J. Posse
Centro de Vecinos por un Barrio Mejor
Club Complejo Deportivo Teniente Origone J. Posse
Club Deportivo y Social Defensores de Juventud.
Club River Bell Ville
Comisaría J. Posse
Consortio Caminero Unión
Coro Municipal
Cruz Roja Villa María
Deportistas Amateurs
Escuela Lucio Morales/ Puesto de Cejas Oeste
Escuela 25 de Mayo Campo La Luisita
Escuela Dante Alighieri
Escuela Fernando III López Vinuesa campo los Corralitos
Escuela Francisco N. Laprida
Escuela Fray Justo Santa María de Oro
Escuela J. Kennedy Campo Las Chacras
Escuela José de San Martín Campo los Algarrobitos
Escuela Juana Manso

Inrville

Hospital Municipal de Inrville

Pampa del Infierno – Provincia del Chaco

Policia
Ex Combatientes Malvinas
Equinoterapia
Productores Autoconvocados
Escuela EGB 111 Juan Bautista Terán
Escuela EGB 1029
Fundación Aquies

Escuela N° 234 Colonia Pampa Grande
Escuela N° 149 Colonia Pampa Grande
Escuela N° 539 Colonia Pampa Grande
Escuela N° 896 Loro Blanco
Escuela N° 843 El Moyal
Escuela N° 703 Pampa Bolsa

Donaciones Molino Harinero

La cooperativa, a través del Molino Harinero, realiza donaciones mensuales de bolsas de harinas de 50Kgs. a instituciones, Centros Comunitarios, Comedores Infantiles, Escuelas Estatales y Privadas, Escuelas Rurales, al Club Defensores Juventud Unida, Escuelas de Bell Ville para niños/as con capacidades diferentes y comunidades aborígenes del Chaco.

Compromiso con la comunidad y Cooperativismo: Capacitación.

- **Proyecto de Educación Cooperativa.**
 - **Justiniano Posse: “Cooperativitos en Acción” y “Cooperativitos Tendiendo Puentes”**
 - Destinatarios: Niños y niñas de jardín y del ciclo primario de todos los colegios de Justiniano Posse y de cinco escuelas rurales. Este trabajo se concreta a través del Ente Intercooperativo y conlleva, además del cumplimiento del séptimo principio, el de cooperación entre cooperativas y especialmente el de educación cooperativa.
 - **Pampa del Infierno – Provincia de Chaco**
 - Talleres participativos presenciales en 7 escuelas primarias, 4 urbanas y 3 rurales, en las cuales se trabajó en base a los valores cooperativos.
- **Donación de material bibliográfico sobre cooperativismo a los establecimientos escolares.**

En general:

Temas medioambientales

Inversiones realizadas:

- Extractora de polvo en la celda nueva de 15.000Tn.
- Se colocaron en ocho silos, silenciadores para ruidos de aireadores de silos.
- Se realizó el cambio de todas las bolsas de plásticos que se utilizaban en autoservicio, ferretería, tienda, veterinaria y corralón por bolsas de material biodegradable.
- Como una forma de contribuir al cuidado del medio ambiente y de la limpieza de Justiniano Posse, a partir del 01 de enero del año 2009 se dejaron de imprimir y repartir los mailings de supermercado.
- Regado permanente de la Avenida Intendente Paoloni para humedecerla y evitar mayor concentración de polvo en suspenso.

Inversión realizada en el ejercicio, en contribución al mejoramiento del Medio Ambiente:

\$ 108.149,59

Mejora del nivel de vida del/a asociado/a y su familia y la comunidad

Tal como mencionáramos en el primer Balance Social Cooperativo, la mejora en el nivel de vida del/a asociado/a y la de su familia se logra con la prestación eficiente de los servicios. A esto se le agrega, que la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse tiene como eje central de su trabajo, incluir valor agregado a la producción de los/as asociados/as, lo que redundará en mejorar no sólo el nivel económico de sus asociados/as sino también el de la comunidad en general, ya que son recursos que quedan en la localidad. Este punto se dimensiona especialmente en el Anexo de Servicios/Satisfacción de Necesidades.

Presencia de la cooperativa en la comunidad

• Inversión en contribución al cuidado del Medio Ambiente		108.149,59
• Aportes y contribuciones a instituciones		103.112,99
- Justiniano Posse e Inrville	89.084,25	
- Chaco	10.919,89	
- Donaciones Molino Harinero	<u>3.108,85</u>	
• Proyecto "Cooperativitos en Acción" y "Cooperativitos Construyendo Puentes"		17.608,04
- Justiniano Posse	10.720,00	
- Chaco	<u>6.888,04</u>	
• Compras proveedores locales:		2.550.759,55
- Justiniano Posse	1.071.058,24	
- Chaco	<u>1.479.701,31</u>	
• Festejos 60º Aniversario		258.520,06
• Actividades Ente Intercooperativo		20.187,29
• Cofrater S.A.- Planta elaboradora de hormigón armado en Posse		542.250,35
• Gastos en proveedores de fletes cereales		13.550.569,72
315 fleteros		
- Fleteros Chaco	6.792.844,66	
- Fleteros J. Posse	<u>6.757.725,06</u>	
• Aportes a J.A.C. "General Lavalle"		26.956,93
• Inversión en Educación y Capacitación Cooperativa		61.441,69
- Mujeres Federadas		
- Cursos, debates y asistencia a seminarios		
- Grupo de Productores Cooperativa Agrícola		
• Comodato gratuito al consorcio caminero de la retroexcavadora y chasis		122.673,40

Otras ponderaciones:

- Las entregas gratuitas de arena y piedras a consorcio caminero y canalero.
- La ayuda brindada a los asociados para trasladarse a distintos lugares poniendo a disposición el medio de traslado y el chofer.

- Se destaca también que como forma de colaboración con las personas mas necesitadas de la localidad, como entrada para los espectáculos de festejo del 60º Aniversario de la Cooperativa sólo se solicitaba un elemento no perecedero. Los productos obtenidos se distribuyeron entre Caritas y la Unidad de apoyo a la familia.
- Lo que significa la Cooperativa Agrícola Ganadera de J. Posse como fuente generadora de empleo directo para 129 personas y/o indirecto para 319 fleteros y demás personas vinculadas a la entidad y el movimiento económico financiero que genera en Justiniano Posse y su zona de influencia. Y en la Provincia del Chaco, a través de la sucursal de Pampa del Infierno.
- Lo que significa como generadora de Valor Agregado a la producción de los/as asociados/as a través de los servicios industriales como el Molino Harinero y la Fábrica de Alimentos balanceados.

A.10 Cálculo Valor Agregado Cooperativo

Valor Agregado Cooperativo Visibilizado Total:	\$ 42.546.820,17
---	-------------------------

Ese valor agregado cooperativo fue distribuido a:

• Retribuciones, cargas sociales y beneficios al personal	6.597.971,26
- Justiniano Posse	5.999.190,45
- Chaco	567.454,48
- Inrville	31.326,33
- Sueldos, aportes, jornales, viáticos y movilidad	
- Seguros personal	
- Comisiones y vacaciones	
- Asignación no remunerativa	
- Fondo de Asist. Laboral y Estímulo al personal	

Valor Agregado Cooperativo al Personal:	\$ 6.597.971,26
--	------------------------

• Intereses pagados por préstamos	271.557,39
• Gastos bancarios	1.087.027,54

Valor Agregado al sector financiero:	\$ 1.358.584,93
---	------------------------

• Impuestos, tasas y contribuciones	1.162.807,89
- Justiniano Posse	920.685,64
- Chaco	228.013,42
- Inrville	<u>14.108,83</u>
• Inversión en contribución al cuidado del medio ambiente	108.149,59
- Extractora de polvo en celda	
- Silenciadores para ruidos de aireadores de silos.	
- Compra de bolsas biodegradables	
• Aportes y contribuciones a instituciones	103.112,99
- Justiniano Posse e Inrville	89.084,25
- Chaco	10.919,89
- Donaciones Molino Harinero	<u>3.108,85</u>
• Proyecto "Cooperativitos en Acción" y "Cooperativitos Construyendo Puentes"	17.608,04
- Justiniano Posse	10.720,00
- Chaco	<u>6.888,04</u>
• Compras proveedores locales:	2.550.759,55
- Justiniano Posse	1.071.058,24
- Chaco	<u>1.479.701,31</u>
• Festejos 60º Aniversario	258.520,06
• Actividades Ente Intercooperativo	20.187,29
• Cofrater S.A.- Planta elaboradora de hormigón armado en Posse	542.250,35
• Gastos en proveedores de fletes cereales	13.550.569,72
315 fleteros	
- Fleteros Chaco	6.792.844,66
- Fleteros J. Posse	<u>6.757.725,06</u>

Valor Agregado Cooperativo a la Comunidad: \$ 18.313.965,48

• Excedentes		1.727.380,52
Menos		
- 5% Reserva Legal	(- 86.369,03)	
- 5% Fondo de Asistencia Laboral	(- 86.369,03)	
- 5% Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	(- 86.369,03)	
• Retornos a distribuir		1.468.273,43
Más		
• Inversión en información a asociados		127.347,81
• Reuniones y Asamblea		81.724,56
- Justiniano Posse	62.428,59	
- Chaco	12.795,97	
- Inrville	6.500,00	
• Aportes a J.A.C. "General Lavalle"		26.956,93
• Inversión en Educación y Capacitación Cooperativa		61.441,69
- Mujeres Federadas		
- Cursos, debates y asistencia a seminarios		
- Grupo de Productores Cooperativa Agrícola		
• Suscripciones revistas especializadas		21.930,00
• Compra de trigo a proveedores asociados para el Molino Harinero		5.754.379,00
• Compra de maíz a proveedores asociados para Fábrica Alim. Blcdo.		7.334.772,56

Valor Agregado Cooperativo a los Asociados/as: \$ 14.876.825,98

• Contribuciones a Reservas y Fondos	1.399.472,52
--------------------------------------	--------------

Valor Agregado Cooperativo al Patrimonio: \$ 1.399.472,52**Distribución del valor agregado cooperativo**

Valor Agregado Cooperativo distribuido a trabajadores sobre VAC total	15,51%
Valor Agregado Cooperativo distribuido a sector financiero sobre VAC total	3,19%
Valor Agregado Cooperativo distribuido a comunidad sobre VAC total	43,04%
Valor Agregado Cooperativo distribuido a asociados/as sobre VAC total	34,97%
Valor Agregado Cooperativo distribuido al patrimonio sobre VAC total	3,29%

Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado:**Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado Total: \$ 2.650.907,52**

Dicho valor fue generado por:

VAC Invisibilizado generado a los trabajadores:

- | | |
|---|------------|
| • Asistencia farmacéutica Mutua | 171.451,72 |
| • Diferencia de tasa de interés préstamos | 24.174,00 |

VAC Invisibilizado a los trabajadores	\$ 195.625,72
--	----------------------

VAC Invisibilizado generado por servicios:

- | | |
|---|--------------|
| • Servicio gratuito de mantenimiento de cta.cte | 376.200,00 |
| - a Asociados/as | 105.120,00 |
| - Terceros No Asoc. | 271.080,00 |
| • Envío de mensajes de texto gratuito | 10.752,00 |
| • Bonificación en flete a asoc. por venta trigo a molino harinero | 1.157.200,00 |
| • Comodato gratuito al consorcio caminero de la retroexcavadora y chasis. | 122.673,40 |
| • Tramitación subsidios para productores de trigo ante la ONCCA, hasta 31/03/09. | 6.250,00 |
| • Veterinario: consultas gratuitas en consultorios y a campo | 11.500,00 |
| • Sección Agronomía | |
| - Asesoramiento y/o consultas técnicas a productores: en escritorio y días de campo gratuito para asociados | 568.600,00 |
| - Análisis de semillas y suelos a menor precio que el mercado | 12.960,00 |
| - Ocupación acoplados (a menor precio que mercado) | 10.500,00 |
| - Servicio de fertilizadoras | 90.000,00 |
| • Plan Corporativo de telefonía móvil | 88.646,40 |

VAC Invisibilizado generado por servicios	\$ 2.455.281,80
--	------------------------

TOTAL VAC Visibilizado	\$ 42.546.820,17
-------------------------------	-------------------------

TOTAL VAC Invisibilizado	\$ 2.650.907,52
---------------------------------	------------------------

TOTAL VAC Visibilizado + Invisibilizado	\$ 45.197.727,69
--	-------------------------

ANEXO B: ENTREVISTAS

Preguntas de entrevistas:

B.1 Personal de la Cooperativa Agrícola Ganadera

Identificación del entrevistado:

Cuestionario

1. ¿Cuáles fueron las causas por las que se conformó este grupo asociativo?
2. ¿Cuál fue el motivo de la elección de este modelo asociativo y cuáles son sus objetivos?
3. ¿Cuáles fueron los problemas que debieron enfrentar para llevar a cabo el proyecto?
4. A rasgos generales ¿cómo se desarrolla el proceso productivo y comercial?
Descripción de las actividades.
5. ¿Cuáles fueron los logros más relevantes obtenidos en comparación con la situación anterior en la que las Pymes operaban de manera individual?
6. ¿Cuáles son los beneficios de carácter cuantitativo y cualitativo que brindan a sus productores asociados? Por ejemplo:
 - Descuentos en la compra
 - Mejor precio en la venta
 - Acopio sin cargo
 - Transporte a menor precio
 - Asesoramiento técnico gratuito
 - Préstamo de maquinarias rurales
 - Otros
7. ¿Se ofrecen mayores facilidades de acceso al crédito para el productor respecto del mercado? De ser positiva la respuesta, especificar datos como tasa, plazo y requerimientos de garantías.
8. La cooperativa posee un molino harinero y fábrica de alimentos balanceados lo que permite la transformación de la producción,

generándole valor agregado. Entonces, ¿existen en el mediano o largo plazo, proyectos que continúen con este desarrollo industrial?

9. ¿Se ha contemplado la posibilidad de integración de un consorcio de exportación con otras cooperativas agrarias de la zona?
10. ¿Qué tan relevantes han sido los siguientes aspectos para determinar el éxito de la entidad?

Aspectos	Valor de 1 a 5 (1 mínimo, 5 máximo)
El sistema de principios y valores	
El uso de herramientas de planificación	
Cultura organizacional	
Procesos de capacitación de asociados y trabajadores	
Definición clara y explícita de procedimientos	
Definición clara y explícita de normas de funcionamiento	
La orientación al cliente y al mercado.	
La gestión de la calidad, así como todas las acciones orientadas en el marco de la calidad total.	
La gestión de las relaciones con y entre los socios.	
La gestión de los recursos financieros, orientada al mantenimiento y desarrollo de la actividad.	
Integración cooperativa	
Integración sectorial	
Nivel de identidad de los asociados y trabajadores	

11. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que considera que la entidad posee?
12. Finalmente, ¿qué aspectos considera que la cooperativa debería mejorar para brindar un mejor servicio tanto a sus miembros como a su comunidad?

Requerimientos informativos - Año 2010

1. Enumeración y cuantificación de los costos que forman parte de la cadena de producción como de comercialización, actualmente.
2. Provisión de datos relativos a Estados Contables del último ejercicio económico. Acceso a Memoria y Balance General 2008/2009 como así también al Balance Social Cooperativo.
3. Solicitud de aranceles por la prestación de sus servicios a los agentes intermediarios o mejor conocidos como terceros acopiadores.
4. Descripción, por parte de alguna de las Pymes que conforman la agrupación, de las dificultades existentes anteriores a la concreción del proyecto.

B.2 Entrevista a productores asociados

1. ¿Considera que la situación de su establecimiento agropecuario ha mejorado significativamente tras su asociación a la cooperativa?
Mucho..... Poco..... Nada.....
2. ¿Asiste y participa activamente de las Asambleas?
Siempre..... A veces..... Nunca.....
3. Su operatoria con la cooperativa es:
Total..... Parcial.....
4. Indique con una cruz cuáles son los beneficios que le proporciona la entidad:
 - Reducción de costos en compra de insumos
 - Descuentos por volumen de compra
 - Reducción de costos en transporte de mercadería
 - Reducción de costos en almacenamiento
 - Mejores precios de venta de la cosecha
 - Préstamos de maquinarias rurales
 - Capacitación y asesoramiento técnico
 - Facilidades en acceso al crédito
 - Percepción de subsidios
 - Otros servicios (especificar).....
 -
 -
 -
5. A su criterio ¿el ente ha propiciado el crecimiento de la comunidad rural de Justiniano Posse?
Sí..... No.....
6. ¿Qué servicios cooperativos, relacionados y no relacionados, al sector agropecuario cree que deberían mejorarse?
.....
.....
.....

.....
.....

B.3 Entrevista a profesionales idóneos en la materia

Identificación del entrevistado:

Cuestionario

1. ¿Cómo cree que es la realidad en nuestro país respecto de las Pymes agropecuarias?
2. ¿Considera Ud. que el asociativismo es una solución para las limitaciones que enfrentan las Pymes agropecuarias? ¿Por qué?
3. A su criterio, ¿existe una mejor forma asociativa en particular?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades a resolverse para concretar un proyecto asociativo?
5. ¿Considera la existencia de un vacío legal en cuanto a legislación específica en materia de asociativismo?
6. Mención y comentario de algunos casos concretos de asociativismo.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Còrdova, María del Rosario
E-mail:	cordova.rosario@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Contador Pùblico

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	“Asociativismo: Un sinònimo de crecimiento para la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse”
Título del TFG en inglés	
Integrantes de la CAE	Cr. Marcelo Pretini Ing. Raùl Barroso
Fecha de último coloquio con la CAE	10 de Septiembre de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Documento Versiòn PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Publicación electrónica: Inmediata

Después de 1 mes(es)

Firma del alumno