

# **ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ASUMIDAS POR LA COOPERATIVA AGROPECUARIA DE DOBLAS FRENTE A LOS DESAFÍOS DE LA ECONOMÍA DE MERCADO DE LA DÉCADA DEL '90**

Federico Maximiliano AMBROSIO<sup>1</sup>

## **1. Objeto de Estudio**

El presente trabajo tuvo por objeto el estudio de la gestión desarrollada por la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda., con sede en la localidad de Doblas provincia de La Pampa, ante una situación de crisis, originada a partir del marco novedoso signado por el proceso de globalización y de la economía aperturista e individualista a nivel internacional imperantes durante la década del '90, que configuraron nuevas relaciones económicas, sociales y culturales, que intentaron establecer una preeminencia de la economía de mercado por sobre la economía social y de las tendencias individualistas sobre los lazos solidarios. Esta situación obligó a las asociaciones cooperativas a evolucionar para poder adecuarse a las nuevas oportunidades y generar marcos de acción alternativos, para subsistir y organizar los medios económicos necesarios para un adecuado funcionamiento.

Se pretendió recrear la diversidad de medidas a las cuáles la cooperativa recurrió, en función de las alternativas ofrecidas por el novedoso marco descripto, el cual ofrecía fuertes amenazas, pero también potenciales oportunidades para algunas organizaciones, de ahí deriva la idea de que “cuando algunas organizaciones ven amenazas, en ese mismo momento otras ven oportunidades”.

---

<sup>1</sup> \* Contador Público Nacional-Egresado de la FCEyJ de la UNLPam. Maestrando de la Maestría en Gestión Empresaria de la FCEyJ-UNLPam. Correo electrónico: ambrosiofederico@gmail.com.-

## **2. Objetivo General**

Determinar que estrategias y políticas se implementaron en la gestión de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. durante la década del '90, y si las mismas se tradujeron, en la gestión, en resultados positivos.

## **3. Objetivos Específicos**

- I. Analizar la gestión desarrollada por la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. durante la década del '90.
- II. Determinar las estrategias y políticas que guiaron
- III. la gestión de la Cooperativa objeto del análisis.

## **4. Hipótesis**

- I. La economía aperturista de la década del '90, plasmada en su máxima expresión por el gobierno argentino a través de una política de corte neoliberal, impuso verdaderos retos a la gestión de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda.
- II. Las políticas y estrategias implementadas por la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. fueron adecuadas para hacer frente a la situación económica imperante.

## **5. Introducción**

Las Cooperativas durante la década del '90 se enfrentaron a un doble desafío: por un lado, la adecuación en términos competitivos a la nueva realidad tanto respecto a la prestación de sus servicios como a su estructura de costos, y por el otro, lograrlo sin abandonar los postulados originarios de la cooperación que son los que justifican, en principio, su existencia.

El cooperativismo, en los últimos años, se presentó como un fenómeno de creciente importancia en el área económica, a tal punto que el mismo se encuentra protegido y fomentado por el derecho, regulado en la Ley N° 20337, con antecedentes en el Código de Comercio y Ley 11388 (ALVARELLOS y CANTERA; 2007).

En la década del '90 estas organizaciones se enfrentaron a nuevas amenazas de factores externos íntimamente vinculados al nuevo modelo económico aperturista-liberal, a debilidades

internas propias de la gestión de cada entidad, y las contingencias climáticas. Estas dificultades se tradujeron en general en pérdidas de rentabilidad, y un descrédito de los valores tradicionales del cooperativismo (Autoayuda, Autorresponsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad, Honestidad, Transparencia, Responsabilidad, Preocupación por los demás).

Por otra parte, si se analiza desde la óptica de la Administración existe un Macroentorno conformado por factores culturales, sociales, económicos, climáticos, las nuevas tecnologías, y un Microentorno conformado por los proveedores, asociados, competidores y otros grupos de interés; que influyen de manera determinante en toda decisión que adopte la administración de una cooperativa.

El presente trabajo de investigación se realizó en el marco del Proyecto de Investigación acreditado: “Cooperativismo: Su Encrucijada frente a una Economía de Mercado”; cuya Directora es Alvarellos, Edith.

Por su parte la Resolución N° 143/2010 establece el Orden de Mérito de las Comisiones Evaluadoras del Programa de Becas de Investigación de la Convocatoria 2011.

## **6. Marco Teórico Conceptual**

El Cooperativismo es la forma asociativa de más larga trayectoria en el país. La primera manifestación del cooperativismo en el medio rural argentino data del año 1898 en la localidad de Pigüé, provincia de Buenos Aires, aun así la primera cooperativa agraria propiamente dicha no se creó hasta 1904, esta fue la Liga Agrícola Ganadera de Junín, al norte de la provincia de Buenos Aires.

La estructura del cooperativismo agrario argentino presenta tres niveles (BESADA; 2002): cooperativas de primer grado, las cooperativas de segundo grado (con fines comerciales o industriales, las cuales agrupan a un conjunto de cooperativas de primer grado), y las cooperativas de tercer grado. Se destacan dentro de estas últimas CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria) y COOPERAR (Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.).

Las agrupaciones cooperativas tienen por objetivo aunar esfuerzos para insertarse, con mayores fortalezas, en la economía de mercado, persiguiendo un doble propósito: el primero de carácter social, la prestación de un servicio fundado en los principios de

libre asociación, solidaridad y gestión democrática; el segundo, de carácter económico, orientado a defender los intereses y la mejora de la situación económica de los asociados.

La autoridad de control a nivel nacional es el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), y a nivel provincial la Subsecretaría de Cooperativas. Ambos entes públicos fomentan el crecimiento y el desarrollo del cooperativismo, velando por el cumplimiento de los valores en los que se funda y la Ley correspondiente. Por ello se obtuvo información sumamente importante de estos organismos.

Los Principios Cooperativos<sup>2</sup> que deben guiar el accionar de una cooperativa son los siguientes:

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

2.-Control democrático de los miembros: “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.

3.-Participación económica de los miembros: “Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Sección Nuevas Entidades - Cooperativas. Consultado en la página Web oficial de este organismo: [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar).

para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía”.

4.- Autonomía e independencia: “Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa”.

5.- Educación, entrenamiento e información: “Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”.

6.- Cooperación entre Cooperativas: “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

7.- Compromiso con la comunidad: “La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”.<sup>3</sup>

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define a una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”. Es decir la Cooperativa: “es una empresa que se posee en su conjunto y se controla democráticamente”.

Estas dos características, propiedad y control democrático,

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Sección Nuevas Entidades - Cooperativas. Consultado en la página Web oficial de este organismo: [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar).

son las que diferencian a una cooperativa de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital.

Una Cooperativa es una empresa, en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

Conforme al Censo Nacional Agropecuario de 1988 el perfil del productor agropecuario Cooperativizado era el siguiente:

- El número de productores agropecuarios censados ascendía a los 378.000, de los cuáles 92.000 productores declaraban estar asociados a alguna cooperativa, es decir cerca de la cuarta parte.
- Aproximadamente un 68 por ciento se localizaban en la Pampa Húmeda.
- Para la región pampeana el 91 por ciento de los productores que declaraban pertenecer a una cooperativa agraria contaban con menos de 500 hectáreas, y un 54 por ciento con menos de 100 hectáreas, es decir se trataba de medianos productores pues para la década del '90 un pequeño productor se consideraba a aquel con menos de 50 hectáreas.

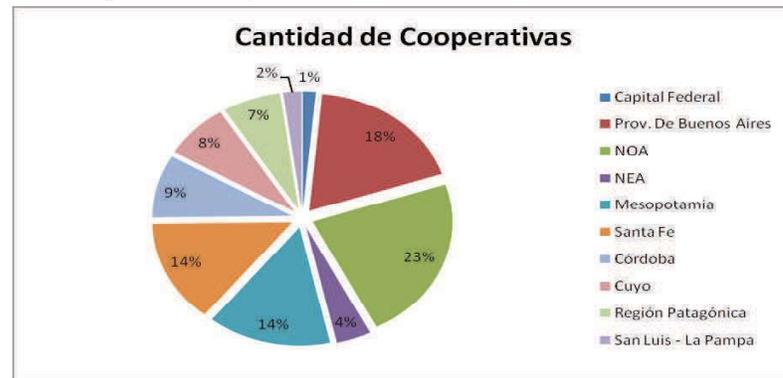
Además conforme a estudios vinculados al tema realizados en el año 2000 por Vargas Sánchez, en la Argentina a esa fecha existían 10 millones de hectáreas explotadas por cooperativistas, y que representaban un 41 por ciento de los cultivos anuales, un 21 por ciento del ganado pertenecía a este grupo cooperativo, del cual un 60 por ciento se encontraba en explotaciones con menos de 500 cabezas, es decir se trataba de pequeños y medianos productores.

Un aspecto determinante en la evolución de las cooperativas en la década del '90 fueron las reformas económicas llevadas a cabo por el gobierno nacional y su impacto a nivel de los estratos que la integraban. Se dio un contexto de retracción estatal, apertura de los mercados y económica, acompañados de una convertibilidad que instauró una paridad cambiaria de un peso un dólar, lo cual introdujo cambios significativos en los precios relativos del agro y junto a la eliminación de las retenciones dio lugar a una fuerte expansión de la producción agropecuaria sustentada en una significativa incorporación de innovaciones tecnológicas, incidiendo en fuertes cambios estructurales a nivel de explotación y provocando un profundo cambio de la escala del negocio.

Se verificó un proceso de expulsión y concentración de

riqueza que afectó significativamente a los pequeños productores que se asociaban a las cooperativas (BESADA; 2002), y más aún a los no asociados, los cuales estaban casi desamparados ante las condiciones y retos que la economía imponía.

A raíz de un trabajo Censal realizado por el Inaes a fines de la década del '90 las cooperativas se distribuían a lo largo de todo nuestro país de la siguiente manera:



(Fuente: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Sección Nuevas Entidades - Cooperativas. Consultado por la página Web oficial de este organismo: [www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar)).

El proceso estratégico (Gilli y Tartabini; 2007) en una empresa, independientemente de su tamaño, conlleva definir tres interrogantes básicos: ¿Dónde está la empresa? ¿Hacia dónde se quiere llegar? ¿Cómo se va a llegar hasta allí? Estos interrogantes no le dicen a una empresa que hacer, como hacerlo, ni cuando, sino que son estas, a través de su nivel directivo, quienes deben definir su estrategia.

Si bien existen muchas definiciones de estrategia, conceptualmente *es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; lo que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los stakeholders*. Por su parte la estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas

partes de la empresa.

De la estrategia corporativa emanan las estrategias de las unidades de negocio, y dentro de ellas pueden existir diferentes tipos de estrategias. Así existen diferentes clasificaciones, acorde a los criterios de los autores más reconocidos en Administración, entre ellos Michael Porter, Henry Mintzberg. Se hace mención de las más relevantes a los fines de la presente investigación:

- Estrategias de integración: hacia adelante (implican la adquisición de distribuidores o vendedores minoristas a fin de controlar la venta), hacia atrás (tiene por objetivo aprovechar los márgenes de rentabilidad de los proveedores y distribuidores), horizontal (busca ampliar la participación de la empresa en el mercado).
- Estrategias intensivas: son intensivas por el esfuerzo que requieren de parte de la organización para mejorar la posición de la empresa en el mercado. Se dividen en tres tipos: 1) penetración en el mercado (buscan incrementar la participación de los productos en los mercados actuales a través de esfuerzos de marketing); 2) Desarrollo de mercados (promueven los actuales productos en nuevos mercados); y 3) Desarrollo de productos (persigue el incremento de las ventas a través del lanzamiento de nuevos productos).
- Estrategias de Diversificación: consiste en ampliar la gama de negocios, los cuales pueden estar relacionados con alguna competencia particular o en nuevas actividades. Se subdividen en concéntrica, por conglomerados, y horizontales.
- Estrategias Defensivas: plantean un recorte del negocio, o directamente la salida del mismo. Se dividen en tres tipos: A) Recorte de gastos (ya sea de personal, gastos de publicidad, etc.); B) Enajenación (conlleva la venta de una parte de la empresa o de una unidad de negocio); C) Liquidación (conlleva el abandono del negocio).
- Estrategias Genéricas: según Michael Porter estas estrategias permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva. Las denomina genéricas pues pueden ser llevadas a cabo por cualquier empresa, negocio o industria. Se dividen en tres tipos: I) Liderazgo en costos (implica vender el producto al menor precio); II) Diferenciación

(conlleva ofrecer productos que por sus características se diferencie de los demás y sea elegido por los potenciales consumidores); III) De concentración (también conocida como estrategia de nichos: implica enfocarse en un único segmento y ser los mejores en el).

Por su parte, en empresas diversificadas, hay dos tipos de estrategias que deben estar bien definidas a fin de lograr el éxito:

- Estrategia competitiva: busca desarrollar una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en que compete la empresa.
- Estrategia corporativa: se refiere a definir en que unidades de negocio debe estar la compañía y como debe la unidad central manejar al resto de las unidades de negocio.

Michael Porter al definir una estrategia corporativa parte de tres premisas básicas: la primera es que la competencia se da a nivel de las unidades de negocio, la segunda es que la diversificación agrega costos a las unidades de negocio, y la tercera que los accionistas pueden diversificar ellos mismos. Este autor concluye que una estrategia corporativa no puede tener éxito a menos de que agregue valor (Gilli y Tartabini; 2007).

Los elementos que conforman la estrategia son los siguientes:

- Visión: es el futuro deseado: grande, audaz, sólido, visible, vívido. Se concibe como un salto cualitativo; no es más de lo mismo. Atrae, motiva y retiene al mejor personal.
- Misión: define cuál es el negocio. Delimita con claridad los mercados y los productos/servicios. Establece el que es y que debería la nuestra empresa.
- Objetivos: se deducen de lo que será la empresa, representan lo que debe alcanzarse en un período determinado. Deben ser operativos (mensurables, con un límite en el tiempo y con asignación de un responsable). Se establecen para cada área: comercialización, innovación, ganancia, productividad y responsabilidad social.
- Estrategia: son las decisiones de la dirección para el período más largo que pueda considerarse y que involucran a toda la organización.

Políticas: normas que sirven de marco para la toma de

dediciones, en general tienen una vigencia amplia en el tiempo. Ejemplos: Despachar los pedidos sobre la base de servir primero a quien llegue primero o no permitir que ningún competidor venda más barato que la empresa.

## **7. Desarrollo**

### **7.1. Metodología de Trabajo**

En la primera etapa de este trabajo de investigación se profundizaron los conocimientos acerca de las empresas cooperativas, sus principales características, y los principios que fundamentan su esencia. Se realizó un estudio de la Ley Nacional marco en materia de Cooperativas, que es la Ley N° 20337.

En una segunda etapa, enfocado en la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda., se realizó un análisis, desde el año 1989 hasta el año 2001, de Los Balances, Notas, y cuadros anexos, las Memorias del Consejo de Administración, los Informes de Auditoría y las Actas de la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria. De cada año se fueron preparando los papeles de trabajo que permitieron ir formulando las conclusiones parciales respecto de la gestión y de la evolución de la situación económica, financiera y patrimonial de la cooperativa eje de esta investigación. Se destaca que el estudio de la gestión y de situación económica se orientó desde el punto de vista de la cooperativa en su totalidad, y a su vez desde cada sección que conforma la misma.

El relevamiento de la información y su análisis se orientó en base a los siguientes puntos:

- A. Respecto de la Evolución Económica y Patrimonial:
  - Análisis de evolución económica de cada sección de la cooperativa.
  - Análisis estático de los Balances: Liquidez Corriente, la Prueba Acida, Liquidez Total, Solvencia, Endeudamiento, entre otros.
- B. Respecto de la Gestión propiamente dicha:
  - Las estrategias asumidas por el Consejo de Administración y por la Gerencia.
  - Estructura interna de la cooperativa: los órganos que la componen.
  - Determinar si existió una planificación de la gestión, particularmente la visión, misión y objetivos.
  - Políticas asumidas.

- Decisiones asumidas respecto de los resultados obtenidos (por la gestión cooperativa con asociados, por la gestión cooperativa con no asociados y por operaciones ajenas a la gestión cooperativa), excedentes repartibles y el retorno.
- C. Respetto de los Recursos Humanos:
- Grado de compromiso del personal.
  - Nivel de capacitación del personal disponible en las diferentes secciones de la cooperativa y en particular de los diferentes miembros del Consejo de Administración y de la Gerencia.

A raíz de todos los análisis efectuados se fueron armando las conclusiones parciales a fin de elaborar las conclusiones finales de la gestión desarrollada por la Cooperativa.

## **7.2. Descripción de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda.**

Doblas es un pequeño pueblo de la Provincia de La Pampa que contaba a inicios de la década del '90 con una población de 1800 habitantes aproximadamente.<sup>4</sup>

La mayor parte de dicha población se encontraba orientada a la actividad agropecuaria, y salvo contadas excepciones, se trataba de pequeños y medianos productores.

Respetto de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda., enmarcados en la década del '90, se puede decir que era una pequeña Cooperativa agropecuaria de primer grado que buscaba actuar como el escudo protector y como una alternativa viable de los pequeños y medianos productores asociados a ella, ante los vaivenes políticos y económicos acaecidos en nuestro país durante la década eje del análisis y el marco imperante caracterizado por el proceso de globalización y de una economía aperturista a nivel internacional muy individualista.

Fue fundada el 29 de Noviembre de 1964, Número de Inscripción 5.755, autorizada por Decreto N° 1618/65; adherida a la Asociación de Cooperativas Argentinas, siendo su actividad principal la comercialización de productos agropecuarios, la provisión de insumos, y la distribución de mercaderías de consumo.

Inició la década del '90 con cinco secciones: Administración, Consumo, Seguros, Cereales y Hacienda; y pertenecían a ella 158

<sup>4</sup> Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno de La Pampa: Datos de población: Censos Nacionales y proyecciones anuales.

asociados. Culminó dicha década con una mayor diversificación plasmada en nueve secciones: Administración, Consumo Autoservicio, Consumo provisión, Seguros, Cereales, Hacienda, Combustible, Agronomía y Sucursal General Acha.

Respecto a la organización del Consejo de Administración este estaba conformado por: el Presidente; Vice-presidente; Secretario; Pro-secretario; Tesorero; Pro-Tesorero; Vocales Titulares (3); Vocales Suplentes (5). Por otra parte existía un Síndico Titular y un Síndico Suplente. En su Organización Interna contaba, además de las secciones arriba descritas, con: un Gerente; un departamento de Contaduría; la Auditoría Contable y la Asesoría Legal.

El personal en relación de dependencia rondó entre 20 y 14 personas, a excepción de los años 1997, 1998, 1999 y 2000 cuando se lanzó el Autoservicio General Acha en donde la cantidad de personal se incrementó hasta 32 personas, el cual posteriormente fue vendido a la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.

A continuación se transcribe un esquema del Organigrama de la Cooperativa a fines de la década del '90.



**Volumen de asociados y empleados a lo largo de la década del '90**

<b>Año</b>	<b>Asociados</b>	<b>Empleados</b>
1989	158	20
1990	158	21
1991	162	18
1992	156	18
1993	152	14

1994	153	14
1995	149	14
1996	140	15
1997	140	26
1998	135	25
1999	131	25
2000	134	15
2001	136	14

*(Fuente: Memorias del Consejo de Administración de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001).*

A lo largo de la década se redujo considerablemente el número de asociados, pasando de 158 a 136, o sea un total de veintidós asociados menos. Si bien no se explicita en las memorias y balances la razón de esta disminución, esta situación podría deberse a la quiebra de muchos pequeños productores agropecuarios, siguiendo la tendencia observada durante la década, debido a la recesión y a las adversas circunstancias que impuso la década a los mismos (pero su confirmación requiere de un rastreo de los nombres que han dejado de estar en la lista de socios y el registro catastral sobre las propiedades, que excede a este trabajo).

Se destaca que la cooperativa no realizó directamente exportaciones ni importaciones, toda su producción se vendía en el mercado local y los insumos eran en su totalidad adquiridos en el mercado interno, circunstancia que se verificó en las Memorias del Consejo de Administración.

La mayor parte de la operatoria se canalizó a través de cooperativas de segundo grado, y en particular a través de la sucursal Bahía Blanca de la Asociación de Cooperativas Argentinas, buscando un mayor poder de negociación y mayores beneficios para los asociados.

### **7.3. Análisis de los Balances Contables**

Conforme se planteó en la metodología de trabajo, se realizó un profundo análisis de los balances de la cooperativa. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Año/Concepto	Liquidez Total	Liquidez Corriente	Solvencia	Solvencia Total	Endeudamiento	Grado de Inmob. del A.	L. de Recursos Propios	Financ. de la Inv. Inmob.
1990	0.41	1.09	2.1	3.23	0.48	0.39	0.65	1.67
1991	0.13	1.91	1.41	2.43	0.71	0.34	0.58	1.72
1992	0.05	1.84	1.6	2.57	0.63	0.37	0.62	1.7
1993	0.05	1.73	1.82	2.74	0.55	0.44	0.66	1.51
1994	0.03	1.78	1.17	2.25	0.85	0.35	0.52	1.51
1995	0.04	1.55	1	2	1	0.24	0.5	2.1
1996	0.16	1.49	0.76	1.76	1.32	0.26	0.43	1.66
1997	0.11	1.49	0.52	1.52	1.93	0.23	0.34	1.46
1998	0.19	1.58	0.43	1.43	2.33	0.21	0.3	1.4
1999	0.18	1.57	0.48	1.48	2.07	0.25	0.33	1.32
2000	0.42	2.52	0.61	1.61	1.63	0.12	0.38	3.17

*(Fuente: Balances Generales de la Cooperativa Agropecuaria de Doblás Ltda. de los ejercicios económicos N° 26 al 37 inclusive. Se tomaron como referencia los valores indicados por Fowler Newton en el libro Análisis de Los Estados Contables.*

Como primera aproximación se puede decir que la Cooperativa desde el año 1993 comienza a ver comprometida su solvencia hasta llegar a un punto mínimo observado en el año 1998, representando el patrimonio cooperativo tan solo el 43% del total de las obligaciones de la Cooperativa. Esto se debió fundamentalmente a que el patrimonio de la cooperativa se mantuvo relativamente constante a lo largo de la década pero el pasivo se incrementó a ritmo muy acelerado, triplicando en el año 1997 el Pasivo Total del año 1993. Se destaca que los rubros donde se verificó un mayor incremento del pasivo son deudas comerciales, deudas bancarias de corto y largo plazo, y provisiones.

En cuanto al nivel de endeudamiento alcanza su punto máximo en el año 1998. No fue la situación más conveniente pues la mayor parte del Activo a lo largo de la década se financió con pasivos de corto y largo plazo.

Durante los años 1995, 1996 y 1997 estuvo comprometida la liquidez de la cooperativa, con lo cual el mínimo atraso en sus cobranzas hubiere generado tener que recurrir a otras fuentes de financiación de corto plazo con sus altos costos financieros. Aún así la situación no era totalmente preocupante, e incluso se fue mejorando alcanzando el año 2001 un índice óptimo de 2.57, o sea que por cada peso de pasivo de corto plazo se disponía de dos pesos con cincuenta y siete centavos para hacerle frente.

Se destaca que este análisis cuenta con muchas limitaciones pues es un análisis *expost* (después de ocurridos los hechos) y

estático, no contando con toda la información necesaria para hacer un análisis dinámico completo de los Balances de la cooperativa objeto del análisis.

Se observó cómo, debido a la difícil situación económico-financiera que estaba atravesando el país, se generó la necesidad en la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de reducir sus estructuras y sus costos fijos a un mínimo posible, afectando favorablemente la situación patrimonial y financiera de la empresa eje de la investigación.

En referencia a la evolución patrimonial, y en particular la evolución del Activo, Pasivo y el Patrimonio Cooperativo se observó un crecimiento constante de los dos primeros, por consiguiente el Patrimonio Cooperativo se mantuvo a niveles constantes. La siguiente gráfica resume lo expuesto:



(Expresado en pesos argentinos. Fuente: Balance General de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de los Ejercicios Económicos N° 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, y 37).

#### 7.4. Estrategias

A raíz del relevamiento empírico realizado se detectaron las siguientes estrategias asumidas por el Consejo de Administración o la Gerencia General durante la década<sup>5</sup>:

- A. Reajustes operativos y monitoreos sorpresivos: en el año 1989 la gerencia se fijó como objetivo prioritario lograr una mayor competitividad, eficiencia y control de las compras, de las distribuciones y existencias de materiales, insumos y producciones terminadas. Para ello se dispusieron monitoreos

<sup>5</sup> Memorias del Consejo de Administración de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

sorpresivos (con mayores frecuencias) sobre los inventarios, en la recepción de semillas u otros insumos a fin de evitar derroches o pérdidas innecesarias.

- B. Integración cooperativa: por medio de una lectura minuciosa de los balances se detectó que gran parte de la operatoria tanto en la comercialización de hacienda como de cereales se canalizó a través de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.).

Por su parte, la operatoria de seguros se realizó por intermedio de la Segunda Cooperativa Ltda. de Servicios Generales.

Se presume que esta integración cooperativa otorgó un mayor poder de negociación y la posibilidad de acceder a mejores condiciones de venta. Aún así, por el trabajo de campo realizado, no se puede afirmar esta hipótesis.

- C. Modernización: en el año 1993 se decidió poner énfasis en el diseño, la programación y la puesta en práctica de modelos más productivos, buscar medios de financiamiento adecuados. Esto último se plasmó en una modernización del parque de maquinarias y herramientas, y la búsqueda de soluciones a los problemas financieros que la gran mayoría de productores sufría. La modernización de las maquinarias fue posible gracias a los ahorros financieros realizados por intermedio del establecimiento de amortizaciones.

- D. Mayor agilidad en el desempeño de la cooperativa y una reducción de costos: en el año 1994 se implementó una nueva estrategia que buscaba mayor agilidad en el desempeño de la cooperativa y una reducción de costos. Esta estrategia implicó tres decisiones centrales:

- El cambio del auditor de la cooperativa: se busco un Contador Público Nacional de la zona a fin de achicar gastos de traslados y mantener una relación más fluida.
- En la sección Hacienda se designó un nuevo encargado con un perfil más proactivo, el cual incrementó los remates-ferias, las ventas particulares y mejoró los envíos a la Asociación de Cooperativas Argentinas y a Liniers.
- Se implementó el agro móvil encargado de llevar combustible a los campos y disminuir costos del productor.

- E. Expansión de mercado: se tomó la decisión de instalar la

primera sucursal en la ciudad de General Acha acaecida el día 03/10/97. La apertura se produjo el 01/12/97, en un local alquilado en el centro de dicha ciudad, con la instalación de un supermercado a fin de capturar a los consumidores de dicha localidad los cuales contaban con ingresos considerables que hacían sumamente atractiva y viable esta decisión.

- F. Saneamiento Financiero: El Consejo de Administración, a mediados del año 1998, tomó la determinación de realizar las ventas de hacienda gorda en feria estrictamente al contado ya que los saldos a cobrar alcanzaban volúmenes muy importantes y se requería de un “colchón o espalda” financiera muy importante para mantener en un ritmo normal el nivel de actividad sin incurrir en dificultades de orden estrictamente financieras.

La administración de la cooperativa fue prudente en el sentido de buscar frenar el crecimiento de los pasivos, y procurar su cancelación y achicamiento. Este aspecto llevó a numerosas empresas a la quiebra durante la década del '90. Es recomendable en contextos de recesión un recorte de gastos y una disminución de pasivos pues ante una fuerte caída de las ventas o de los precios de los productos a comercializar los costos financieros de los pasivos terminan por colapsar la situación financiera de la empresa.

- G. Remodelación del autoservicio General Acha – desarrollo del mercado: en el año 1998 se asumió la decisión de ampliar el salón de exposición y ventas del Autoservicio de General Acha, realizando una considerable inversión, llevándolo casi al doble de la capacidad que inicialmente tenía. Se alquiló un nuevo espacio para depósitos de mercaderías, y se proyectó una nueva ampliación del salón de ventas y oficinas administrativas a fin de brindar el espacio y la comodidad que la operatoria y el normal desenvolvimiento de la sucursal requerían en esos momentos.

- H. Creación de la sección de Agronomía: en el año 1999 se decidió la creación de la sección de agronomía. La operatoria de esta sección consistía en la compraventa de agroquímicos, fertilizantes y semillas, la puesta en funcionamiento de un criadero de semillas propias, asesoramiento profesional al productor, la comercialización de avena, centeno y alfalfa. Además se ofrecía un asesoramiento agronómico, con visitas al campo por parte del ingeniero agrónomo brindando asesoramiento técnico y profesional.

- I. Salida del Mercado: en el año 2000, acorde a las presiones de la cadena de Supermercados La Anónima de comprar el supermercado o instalar una nueva sucursal, se asumió la decisión de vender el supermercado ubicado en la localidad de General Acha a la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca. De esta forma se efectuó la salida de un mercado cautivo antes de pasar a ser un mercado muy competitivo con un rival como La Anónima que monopolizaba la Patagonia de nuestro país.<sup>6</sup>

### 7.5. Políticas

Se transcriben las políticas implementadas por la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. resultantes del relevamiento experimental realizado en el presente trabajo de investigación<sup>7</sup>:

- A. Respecto de la toma de decisiones: se asumieron las decisiones con mesura y prudencia, pues se consideraba lo más adecuado en contextos de crisis, de recesión pronunciada, y de fuerte competencia.  
El Consejo de Administración empleó una conducta de austeridad y moderación en la administración de la cooperativa tratando de evitar gastos e inversiones no productivas.
- B. La política salarial: los salarios hasta el año 1991 se habían fijado por encima de los salarios del convenio en concordancia con los índices de inflación mensuales. Pero desde dicho año fueron congelados durante la mayor parte de la década, debido a que a raíz de la situación económica y financiera era imposible (de acuerdo a lo manifestado año a año por el Consejo de Administración) efectuar ajustes salariales. Se destaca que el costo laboral constituía uno de los principales conceptos de los costos fijos de la misma.  
Es por ello que el Consejo de Administración en las memorias expresa permanentemente su reconocimiento al personal por su predisposición al trabajo y buena voluntad.
- C. Incentivos al personal: se pudo observar una política de incentivos al personal (monetarios y no monetarios) tendientes

<sup>6</sup> Memorias del Consejo de Administración de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

<sup>7</sup> Memorias del Consejo de Administración de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda. de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

- a lograr consolidar su compromiso con la cooperativa. Estos se plasmaron en:
- un porcentaje de los excedentes cooperativos se destinó en concepto de incentivación al personal. Política implementada hasta el año 1991 inclusive.
  - el reconocimiento en la Memoria del Consejo de Administración a todo el personal por su esfuerzo, predisposición y compromiso con el trabajo y la vida de la Cooperativa.
- D. Política Financiera/Autofinanciamiento: la política de la cooperativa fue no recurrir a fuentes de financiación bancarias. Las deudas financieras consistían en depósitos personales de sus asociados; el capital a reintegrar correspondía a los asociados que cubrieron las necesidades de capital de la institución. Las inversiones se realizaron con recursos genuinos generados por la actividad principal. Como conclusión se privilegió el Autofinanciamiento.
- E. Política social: consistió en colaborar económica y activamente con instituciones locales de bien público en beneficio de toda la comunidad de Doblás. El fuerte compromiso con esta localidad iba de la mano de unos de los Principios Cooperativos que es el de “Compromiso con la Comunidad”, el cual establece que una Cooperativa debe trabajar activamente para el desarrollo sostenible de su comunidad. Algunas de las instituciones del medio con las que se colaboró fueron: Centro de Catequesis, Pintores sin manos, Centro Cultural El Cencerro, la Policía, Club Independiente, etc. Además se adquirieron rifas y se donaron materiales cuando fueron solicitados.
- F. Asistencia de insumos a los asociados: se buscó una continua asistencia de insumos a la masa societaria. Se unificaron las secciones de cereales y agronomía para lo cual se comenzó a construir un local en la planta de silos, a fin de mejorar la operatividad de estas dos secciones que se encontraban muy vinculadas entre sí.

## **8. Conclusiones**

Analizada toda la documentación recabada y las conclusiones parciales a las que se fueron arribando a lo largo de toda la investigación se llegó a las siguientes conclusiones respecto de la gestión desarrollada, y las estrategias y políticas implementadas por la Administración de la Cooperativa de Doblás Ltda. a lo largo

de la década del '90:

- a) La década impuso muchos retos y amenazas al desenvolvimiento de la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda., el cual si bien tuvo algunos altibajos fue muy aceptable culminando la década con un saldo favorable, lo cual se plasmó en un incremento de las ventas de la mayor parte de las secciones de la cooperativa, un mayor margen de ganancia, y por consiguiente más eficiencia y efectividad en la gestión.
- b) Las decisiones asumidas y las estrategias y políticas implementadas por el Consejo de Administración y la Gerencia (descriptas en puntos anteriores) fueron variadas, tanto de integración horizontal buscando una integración cooperativa con ACA y vertical adquiriendo un Autoservicio en la localidad de General Acha buscando una comercialización directa, como intensivas (de desarrollo del mercado) y también defensivas (recorte de gastos, entre ellos los estímulos monetarios al personal). No se pudo determinar si fueron las más óptimas.
- c) La principal fuente de financiación de la cooperativa durante toda la década fue el Autofinanciamiento (los excedentes del ejercicio), que en una gran parte se destinaron a la constitución de provisiones, siguiendo con la política de prudencia que caracterizó al Consejo de Administración durante la década.  
Por su parte, las principales aplicaciones de fondos durante la década fueron: la adquisición de bienes de uso, de cuotas sociales de otras cooperativas, créditos a asociados de largo plazo y una parte destinada al Fondo Educación y Capacitación Cooperativo.
- d) Las decisiones se asumieron con mensura y prudencia, política prudente en contextos de crisis y de pronunciada recesión.
- e) Respecto de cada sección se destaca:
  1. La sección Cereales fue el pilar de la Cooperativa durante gran parte de la década, la cual propicio la mayor parte de los ingresos por venta. También tuvieron un desempeño aceptable (aunque muy fluctuante) las secciones de consumo Autoservicio General Acha y Hacienda.
  2. La sección Consumo fue deficitaria durante los primeros años de la década debido a que era la más

- afectada por la inflación y en la cual se visualizó una considerable falta de actualización de los precios. Pero desde la implementación de la Ley de Convertibilidad (a nivel de política económica Nacional) y de una serie de mejoras operativas que permitieron reducir los costos fijos esta sección logro mejorar su desempeño.
3. La sección Hacienda desde el año 1994 con la contratación de un nuevo empleado con un perfil más comerciante y activo empezó a reactivarse.
  4. La sección Seguros tuvo un desempeño constante, experimentando leves fluctuaciones en los ejercicios en los cuales las condiciones climáticas eran adversas para el productor.
  5. La sección Autoservicio General Acha fue parte de una fugaz estrategia de expansión de mercado que obtuvo buenos aceptables durante los años 1997, 1998, 1999 y 2000. En este último año, se procedió a su venta a la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.
  6. La sección Agronomía se vio favorecida por el asesoramiento que brindó el ingeniero agrónomo contratado a los productores.
  7. Sección Combustible: desde la puesta en marcha del agromóvil se cumplió un importante rol abasteciendo de combustibles a los productores en su explotación.
- f) En el plano interno (desde el ejercicio 1998) se fueron realizando pre-balances por cuatrimestre para ir corrigiendo cualquier desfase y lograr una mejor retroalimentación en la gestión.
  - g) Predominó una conducta de moderación y austeridad en la administración de la cooperativa, tratando de evitar gastos e inversiones no productivas.
  - h) La cooperativa tuvo por política ir incrementando sus disponibilidades de dinero en efectivo, situación que le fuere permitida gracias a la relativa estabilidad que primo en los años posteriores a la implementación del Plan de Convertibilidad, alcanzando un tope máximo en el año 2000. En épocas de estabilidad mantener una cantidad prudente de activos líquidos o de rápida realización (en la medida adecuada) constituye para la mayor parte de los autores en materia económico-financiera una sana política financiera, permitiendo atender las obligaciones más exigibles en tiempo y en forma.

## 9. Referencias Bibliográficas

ALVARELLOS, E. Y CANTERA, S. (2006). *Argentina: políticas económicas de las décadas de 1980 y 1990*. Facultad de C. Económicas y Jurídicas. Santa Rosa (L.P.).

ALVARELLOS, EDITH; CANTERA, SILVIA (2007). “Cooperativismo: su encrucijada frente a una economía de mercado”. [CD], en Actas del Primer Congreso Latinoamericano de Historia Económica, realizadas en Montevideo (Uruguay).

ALVARELLOS, E. y CANTERA, S. (2008). *Los nuevos desafíos del cooperativismo agrario: un estudio de caso en La Pampa*. Trabajo presentado en XXI Jornadas de Historia Económica Asociación Argentina de Historia Económica. Universidad Nacional de Tres de Febrero. Caseros (Bs. As.) 23 a 26 de septiembre de 2008.

NEWTON, ENRIQUE FOWLER (2002): *Análisis de Los Estados Contables*. Buenos Aires.

COOPERATIVA AGROPECUARIA DE DOBLAS LTDA.: “*Informes de Auditoría de la de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001*”. Visualizados en la Subsecretaría de Cooperativas de la provincia de La Pampa.

COOPERATIVA AGROPECUARIA DE DOBLAS LTDA.: “*Actas de Asambleas*”. Visualizados en la Subsecretaría de Cooperativas de la provincia de La Pampa.

COOPERATIVA AGROPECUARIA DE DOBLAS LTDA.: “*Memorias y Balances del Consejo de Administración de la de los años 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001*”. Visualizados en la Subsecretaría de Cooperativas de la provincia de La Pampa.

BESADA, ANA FERNÁNDEZ (2002): “*Algunas Características de las Cooperativas Agropecuarias en la Argentina*”. Consultado en [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar), fecha de consulta: Julio 2011.

FACPCE: RT N° 11: Normas particulares de exposición contable

para entes sin fines de lucro. Consultado en FACPCE – [www.facpce.org.ar](http://www.facpce.org.ar). Junio de 2011.

FACPCE: RT N° 24: Entes cooperativos. Aspectos particulares de exposición contable y procedimientos de auditoría. Consultado en FACPCE – [www.facpce.org.ar](http://www.facpce.org.ar). Junio de 2011.

Ley Nacional N° 20337 de Cooperativas. Consultada en Abril-Mayo-Junio de 2011 en Infoleg ([www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)).

PADILLA, MELÉNDEZ ANTONIO (Universidad de Málaga). *“Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica”*. CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 67, abril 2010, pp. 129-155.-

Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno de La Pampa: Datos de población: Censos Nacionales y proyecciones anuales.

GILLI J. J. Y TARTABINI A. *“Dirección Estratégica”*. Universidad Nacional de Quilmes. Bernal. 2007.