



UNIVERSIDAD DEL CEMA

SEMINARIO DE TESIS
ORGANIZACIÓN EMPRESARIA

Tutor: Ing. Marcos Gallacher

COOPERATIVAS AGRARIAS EN ARGENTINA

Autores: Verónica Corral
Carolina Marshall
Sebastián Romero

Octubre 2006

1-Introducción.....	4
2-Aspectos Conceptuales.....	4
2.1-Qué es una cooperativa.....	4
2.2-Valores y principios que la rigen.....	5
2.3-Su importancia y zona geográfica de influencia.....	7
2.4-Tipos de cooperativas.....	7
3-Reseña histórica.....	8
3.1-Surgimiento del cooperativismo en el mundo.....	8
3.2-La primera cooperativa.....	9
3.3-El surgimiento de las cooperativas en Argentina.....	10
3.4-El surgimiento de las cooperativas en Argentina.....	11
3.4.1-Cooperativas de primer grado.....	11
3.4.2-Cooperativas de segundo grado.....	12
3.4.3-Cooperativas de tercer grado (Confederación).....	13
4-Ley de Cooperativas.....	14
4.1-Constitución, socios, órganos sociales cooperativos y capital social.....	16
4.3.-Órganos sociales cooperativos.....	17
4.3.1.- Asamblea.....	17
4.3.2.-Consejo de Administración.....	18
4.3.3.-Órganos de fiscalización.....	19
4.4.-Objeto social.....	20
4.2-Aspectos contables y tributarios.....	21
4.2.1-Normas Contables.....	21
4.2.2-Aspectos Impositivos.....	23
4.3-Integración de las cooperativas.....	24
4.4-Disolución y liquidación de las cooperativas.....	25
5-La organización empresaria de las cooperativas agrarias en la Argentina en comparación con empresas clásicas comerciales.....	25
5.1-Justificación de su creación.....	25
5.2-Derechos de propiedad y separación de la administración de los recursos en una cooperativa agrícola.....	26
5.3-Conflictos.....	27
5.3.1-Conflictos potenciales entre miembros en relación a la propiedad de derechos y responsabilidades.....	28
5.3.2-Conflictos potenciales entre miembros, directorio y administración en relación a cuestiones de control y distribución de decisiones/ejercicio de la autoridad.....	28
5.3.3-Conflictos potenciales entre miembros, directorio y administradores en relación a los beneficios derivados de la membresía.....	29
5.4-Desafíos del management.....	31
5.5-Sistema de control.....	32
5.6-Jerarquías, asignación de autoridad y sistema decisorio.....	32
5.7-Capacitación y adoctrinamiento.....	33
5.8-Sistemas de incentivo.....	33
5.9-Formas de comercialización.....	34
6-Su incidencia económica y social en el mercado.....	34
6.1-Participación de Mercado.....	35
6.2-Evolución comparativa de la capacidad y área productiva.....	36
6.3-Productores y trabajadores.....	36
7-La cooperativa como instrumento de desarrollo regional. Están creciendo o desapareciendo?.....	37

8-FODA de las cooperativas. Globalización: ¿pueden responder a las exigencias del nuevo contexto?.....	38
9-Factores clave de su competitividad. Valor que agregan las cooperativas a los productores, clientes y a la comunidad.	39
10-Estudio de un caso real de cooperativa agraria local del Partido de Pergamino.	40
10.1-Cooperativa Agrícola “La Unión” de Alfonso	40
10.2-La cooperativa en números	43
10.3-Otras cuestiones de interés: forma de comercialización capacitación, incentivos al personal y financiación de las operaciones.	45
11-Conclusiones.....	48
12-APÉNDICE	51
13-Bibliografía y Referencias	65

1-Introducción

Con este trabajo pretendemos conocer qué podemos esperar de las cooperativas agrarias ante nuevas realidades, nuevos mercados y nuevas reglas de juego, a veces inciertas; cómo puede esta forma de organización empresarial dar mayor poder de producción y comercialización al productor, el primer y por lo general pequeño eslabón de esta larga cadena. ¿Pueden ser una oportunidad para el fomento y desarrollo de las economías regionales argentinas? El objetivo del trabajo es comprender el valor de su existencia, analizando a este tipo de organizaciones desde la perspectiva de su aporte social y regional. Asimismo, analizar el valor agregado aportado al productor, a los demás agentes económicos y a la sociedad en su conjunto, su estructura competitiva, sus posibilidades de supervivencia, y las diferencias con la empresa tradicional de capitales privados. Por último, analizar las oportunidades y amenazas que enfrenta en los tiempos corrientes, en función del crecimiento futuro estimado del mercado.

2-Aspectos Conceptuales

2.1-Qué es una cooperativa.

Una cooperativa es una empresa, una entidad organizada que funciona en el mercado, y por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficientemente. Se distingue de otro tipo de organizaciones, como empresas de capitales o del estado, principalmente por dos características: en cuanto a la *propiedad*, se posee en conjunto; y en cuanto al *control*, se ejerce democráticamente. Es importante destacar que si bien la cooperativa es una empresa, el fin de ésta no es el lucro y el logro de excedentes que pueda llegar a tener. Su fin principal es prestar un servicio a sus miembros. Como consecuencia de esto, en la toma de decisiones se busca una rentabilidad fuertemente balanceada con las necesidades de los miembros y los intereses de la comunidad. El negocio gira en torno a los miembros y no al capital.

La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer necesidades o aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.¹ Como figura jurídica, nace con fines económicos y sociales, con la intención de ser un medio para la ayuda mutua en pos del beneficio/bien común. Es una asociación voluntaria de personas que se unen con objetivos económicos, sociales y culturales

comunes, se le otorga duración indefinida, responsabilidad limitada, su objeto principal se enmarca en la prestación de servicios a sus miembros, predomina el aporte de trabajo sobre el aporte de capital, y se establece que todos sus socios tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones.

La rigen la ley de Sociedades Cooperativas, el Código de Comercio, y los estatutos por los cuales se conforma. Se basa en los valores de ayuda mutua, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, aplicados a la actividad económica que lleve a cabo, para la cual impera la democracia participativa, la responsabilidad social y ética, y el desarrollo de los recursos humanos.

2.2-Valores y principios que la rigen.

El movimiento cooperativista está basado en los siguientes valores: ayuda mutua; responsabilidad recíproca; democracia; igualdad; equidad; solidaridad; honestidad; transparencia; responsabilidad social; y preocupación por los demás. Estos valores fueron plasmados y puestos en práctica en las cooperativas por medio de los principios cooperativos asentados en la "Carta de Cooperación" presentada ante la Cámara de los Comunes en Inglaterra en el año 1895, revisados en 1937 por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), quien los adecuó a los nuevos tiempos. Finalmente, en 1995, se aprobaron los 7 principios que hoy se encuentran vigentes, los que no se asocian arbitrariamente o por casualidad, sino que forman un sistema y son inseparables, se sostienen y se refuerzan recíprocamente.

Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático por parte 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. Quienes resulten elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto). En las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y administran democráticamente el capital de la cooperativa. Una parte de dicho capital, por lo menos, es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los excedentes son asignados por los miembros para los siguientes propósitos: desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y apoyar a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía cooperativa.

Educación, formación 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.

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Interés por la comunidad

La cooperativa trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de su comunidad mediante políticas aprobadas por sus socios.

2.3-Su importancia y zona geográfica de influencia.

Más de 800 millones de personas alrededor del mundo son miembros de una cooperativa, las cuales proveen 100 millones de puestos de trabajo mundialmente, lo que representa un 20% más que las empresas multinacionales.²

En números, y según los datos plasmados en el cuadro del *Anexo I*, en Argentina hay más de 20.000 sociedades cooperativas, que tienen 9.1 millones de miembros, mientras que en Canadá 1 de cada 3 personas es miembro de una de ellas (33% de la población). En Bélgica en el año 2001 había 29.900 sociedades cooperativas. En Colombia más de 3.3 millones de personas son miembros de una cooperativa (8.01% de la población).³ En Costa Rica un 10% de su población es socio de una de estas entidades. Finlandia, S-Group cuenta con casi 1.5 millones de miembros, lo cual representa el 62% de hogares finlandeses.⁴ En Japón 1 de cada 3 familias es miembro de una cooperativa. En Kenya 1 de cada 5 personas es miembro, o sea 5.9 millones de habitantes, y a su vez 20 millones de personas directa o indirectamente logran su sustento del movimiento cooperativo. En India hay 239 millones de miembros. En Malasia, 5.4 millones de personas son socias de cooperativas. En Singapur, el 32% de la población es miembro de una cooperativa y en EEUU, 4 de cada 10 personas es miembro de una de ellas (el 25% de la población).⁵

2.4-Tipos de cooperativas.

La actividad cooperativa se expande a un gran número de sectores y actividades. Al responder las cooperativas a necesidades de sus miembros, existen tantos tipos de cooperativas como necesidades a satisfacer. Estas necesidades se representan en el objeto social, y pueden clasificarse en: Cooperativas Agropecuarias: organizadas por productores agropecuarios, quienes abaratan costos y mejoran inserción en el mercado. Asimismo, compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentan el volumen y mejoran el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc. Cooperativas de Trabajo: formadas por trabajadores que ponen en común su fuerza laboral, llevan adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios. Cooperativas de Provisión: La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.). Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos: los asociados son los usuarios de los servicios que

presta la cooperativa. Podrán ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc. **Cooperativas de Vivienda:** por medio de esta entidad, acceden de forma asociada a una vivienda, tanto por autoconstrucción, como por administración. **Cooperativas de Consumo:** se asocian los consumidores para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo. **Cooperativas de Crédito:** otorgan préstamos a sus asociados con capital propio. **Cooperativas de Seguros:** prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo. **Bancos Cooperativos:** operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.⁶

3-Reseña histórica.

3.1-Surgimiento del cooperativismo en el mundo.

El movimiento cooperativo sistematizó una de las actividades más ancestrales del hombre, la de cooperar: obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin⁷. Esta ha existido como tal desde el comienzo de la civilización, tanto para la producción, elaboración y/o consumo de los bienes básicos de subsistencia, surgiendo en algunos casos de manera espontánea entre los miembros de la comunidad y en otros de sistemas afianzados en principios sociales o religiosos. Tal como es hoy entendido el cooperativismo, como modelo de organización empresarial, surge en el siglo XIX, siendo una de las muchas consecuencias que trajeron las condiciones sociales a las que se vio sometido el proletariado en la época de la Revolución Industrial. Tuvo sus raíces filosóficas en el socialismo asociacionista o utópico, pero logró afianzarse en criterios prácticos y encaminar la acción colectiva a realizaciones concretas.

Tras la Revolución Francesa, las bases de la sociedad moderna se habían transformado, dejando impregnada la prédica del individualismo. El liderazgo en manos de la clase media burguesa adhería al liberalismo y al mercantilismo, acentuando de esa manera los efectos sociales de los cambios que en el ámbito de la economía venían gestándose con la irrupción del maquinismo, las reformas del régimen agrario y la concentración urbana. En medio de estas nuevas condiciones sociales, se encuentra el caldo de cultivo óptimo para el nacimiento de organizaciones sindicales, revolucionarias y clasistas, que buscarían la colectivización de los medios de producción traspasando su propiedad a manos del Estado.

Por su lado el socialismo asociacionista, rechazó los métodos violentos, y bajo la bandera de la asociación libre de los trabajadores, formuló su propuesta para una reforma de orden económico. Como base tenía dos ideas clave, la igualdad y la cooperación mutua, y proponían la creación de organizaciones autónomas y autosuficientes que proveyeran a las necesidades de sus integrantes, sin búsqueda de lucro y con gobierno democrático. A mitad del siglo XIX, perderá vigor pero dejará las semillas fundadas para el cooperativismo.⁸

3.2-La primera cooperativa.

Ha habido, a lo largo de la historia, numerosos intentos de cooperativas, pero la que logró ser la primera organización exitosa de este tipo fue la creación del Almacén Cooperativo, en la ciudad de Rochdale, Inglaterra, el 24 de octubre de 1844. Fundada por los Equitativos Pioneros de Rochdale, un grupo de 28 tejedores de la fábrica de tejido de esa ciudad, despedidos tras realizar una huelga e inspirados en las ideas del socialista Robert Owen, que dieron origen a uno de los hechos económicos más importante del siglo XIX. Organizaron la entidad tal como las actuales cooperativas de consumo: le dieron carácter legal; los miembros fueron al mismo tiempo dueños y usuarios; se rigieron por un sistema democrático (un solo voto por socio) y abierto; no tenían como meta las ganancias y admitían solo una renta limitada del capital; realizaban reuniones periódicas en las que se daba información a los socios; y la contabilidad debía ser llevada con método, los balances debían ser comunicados y estar a disposición de los socios. Lo que la distinguió, y a su vez permitió sobrevivir y posteriormente desarrollarse, fue la declaración de Leyes y objetos de la Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale⁹. Fueron reglas expresas, criterios prácticos, que serían luego adoptados como base doctrinaria del cooperativismo y en adelante fueron norma para toda organización cooperativa.

Seguido su ejemplo por todo el continente, fue definitorio para el afianzamiento de este movimiento la creación de la primer unión federativa de estas entidades, que tuvo su origen también en Inglaterra con la Sociedad cooperativa al por mayor (Cooperative Wholesale Society) en 1863. Esta se constituyó en proveedora mayorista de las cooperativas adheridas, y actualmente es conocida como Grupo Cooperativo (Co-operative Group), nombre comercial de Co-operative Group (CWS) Ltd., siendo hoy una de las más grandes empresas a nivel mundial en su tipo. En Londres, año 1895, tuvo lugar el Primer Congreso Internacional de Cooperativas, ocasión en que se fundó la

Alianza Cooperativa Internacional como organismo representativo del cooperativismo de todo el mundo. Es actualmente una organización no gubernamental, independiente, que reúne, representa y sirve a las cooperativas de todo el mundo. Desde 1982 tiene su sede en Ginebra. Tiene estatuto consultivo en la Organización de las Naciones Unidas y es organización consultora del Consejo de Europa.¹⁰ La puerta de entrada para el cooperativismo en América fueron los Estados Unidos a fines del siglo XIX cuando también se extendió a toda América del Sur, donde las cooperativas agrarias adquirieron importancia singular.

3.3-El surgimiento de las cooperativas en Argentina.

Este tipo de organización apareció en el país en el año 1861, irrumpiendo con fuerza a partir del año 1875¹¹. Debido a la falta de conocimiento de este tipo de organización, falta de normativa y falta de experiencia, muchas de las empresas que se llamaron cooperativas no eran más que empresas lucrativas que no respetaban los principios de Rochdale, e incluso en ocasiones tenían el ánimo de aprovechar el fin social que estas promulgaban.¹¹ Pero en muchos casos no fue así y las cooperativas tomaron gran fuerza y aparecieron en los diversos ámbitos de la vida económica y social del país.

En cuanto a la vida jurídica, las cooperativas nacieron sin legislación, tuvieron su primera aparición en la reforma del Código de Comercio de 1889 cuando se incorporaron los artículos 392, 393 y 394, los cuales solo establecían el principio según el cual cada socio tenía derecho a un voto, independientemente del número de acciones que poseyese, y se aceptaba que las cooperativas se encuadraran bajo cualquiera de las formas societarias mercantiles consagradas. A su vez se regularon por la ley de la provincia de Buenos Aires, del 4 de Julio de 1922, la ordenanza de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, del 30 de Junio de 1921, y una ordenanza de la Municipalidad de Junín, del mismo año y otra de la Ciudad de Avellaneda.¹¹

Entre los años 1919 y 1921 congresos cooperativos crearon el ambiente para que en diciembre de 1926 se sancione la Ley Nacional de Cooperativas Número 11.388 que puso coto a las incertidumbres respecto a esta figura jurídica. Fue inspirada en los principios establecidos por los Pioneros de Rochdale, y pudo plasmar las peculiaridades de esta figura.¹¹

Hasta la sanción de esta ley los usos y costumbres fueron quienes rigieron estas entidades que comenzaron a aparecer en el país desde el año 1861¹¹ ó 1864¹², según

distintas fuentes sobre el surgimiento de una cooperativa apícola en Paraná, Entre Ríos, fundada por los hermanos Durant Savoyat, en el establecimiento El Colmenar. Cada suscriptor adquiría una o dos colmenas, que los Durand Savoyat cuidaban, repartiéndose luego los beneficios por partes iguales. Este caso no es citado con frecuencia en la bibliografía, donde aparecen las primeras cooperativas más destacadas: la “Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires” en 1875 que aunque no llegó a funcionar, dejó asentado el espíritu del cooperativismo; en 1881 se fundó la “Sociedad Cooperativa de Almaceneros; en 1884 surgió la “Sociedad Cooperativa de Almacenes (Limitada)”, la primer cooperativa argentina de consumo. Entre 1885 y 1887 se fundaron cooperativas donde se dan muestras claras de la influencia inmigratoria del país: la “Cooperativa de Consumo” fundada por inmigrantes franceses; “La Unione Cooperativa Italiana” (producción, consumo, crédito y edificación); y la “Cooperativa de Panadería” fundada por un grupo de alemanes. También surgieron por rubros de consumo: en 1886 se forma la “Sociedad Cooperativa de Farmacia”; la “Sociedad Alimentadora Popular” (buscaba proveer carne de mejor calidad y precio a sus asociados); también surge con acento católico “La Sociedad Cooperativa de Librería”. Para proveer servicios nacieron en 1887: el “Banco Popular Argentino”, en Buenos Aires, una sociedad anónima cooperativa de créditos, y la “Sociedad Cooperativa Telefónica” para luchar contra los efectos del monopolio de la Unión Telefónica. En 1889 se fundó la Cooperativa Agrícola, y también en ese año se surgió la “Sociedad Anónima Cooperativa de Centros Agrícolas”. En el año 1898 se creó la “Cooperativa Obrera de Consumos” queriendo contribuir al mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población, la que sirvió de base a “El Hogar Obrero” que se fundó en 1905 por Juan B. Justo y Nicolás Repetto, estableciendo el objeto principal de proporcionar crédito a sus asociados para la adquisición de sus hogares, así como para hacer construcciones para alquilar.

3.4-El surgimiento de las cooperativas en Argentina.

3.4.1-Cooperativas de primer grado

El rubro del agro no fue ajeno a todo este movimiento de las cooperativas. Como consecuencia de la inmigración, el desarrollo de la infraestructura y de la agricultura extensiva, sumado a la difusión de las ideas cooperativistas de Europa, no tardaron en aparecer las primeras manifestaciones cooperativas de primer grado del agro argentino:

“El Progreso Agrícola” en la localidad de Pigüé, sur de la provincia de Buenos Aires, en el año 1898.¹³, cuyo objetivo era asegurar las cosechas contra el granizo, por y para los agricultores; en el año 1900, Basavilbaso, Entre Ríos, se funda la “La Agrícola Israelita” que en 1907 cambia su denominación a “Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa Limitada”, la cual será tomada como modelo para la mayoría de las cooperativas llamadas mixtas que surgirán posteriormente. Sin embargo, la primera cooperativa agraria propiamente dicha no se crea hasta 1904, la Liga Agrícola Ganadera de Junín, al norte de la provincia de Buenos Aires. El mismo año se funda en Entre Ríos otra cooperativa agraria: “Fondo Comunal de la Colonia Clara”¹⁴ y en Tres Arroyos “La Previsión, Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada”, especializada en seguro agrario. En Margarita Belén, provincia del Chaco, surge la primera cooperativa algodonera del país, cuya primitiva denominación fue “Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada de Colonia Margarita Belén”¹⁵. En 1908 se crea “La Mutua Agrícola”, Moisés Ville, Santa Fe. En 1918 aparece la primera cooperativa lechera en Zavalla, Santa Fe¹⁶. No solo surgieron cooperativas sino que también surgieron entidades gremiales tal como en 1912 la “Federación Agraria Argentina” (FAA), vigente en la actualidad, que tuvo su nacimiento tras el histórico “Grito de Alcorta”, una huelga de arrendatarios y aparceros. Esta entidad en 1932 formó la actual “Agricultores Federados Argentinos” (AFA).¹⁷

Los comienzos para este tipo de entidad no fueron fáciles, ya que se encontraron con diferentes obstáculos durante su desarrollo, entre ellas el desconocimiento del sistema cooperativo; los grandes exportadores, consignatarios y comerciantes que veían altamente comprometidos sus intereses en estas asociaciones de pequeños productores; la inexistencia de legislación y políticas oficiales de fomento; y el aislamiento del productor rural. Estos obstáculos iniciales fueron paulatinamente superados.

3.4.2-Cooperativas de segundo grado

Poco tiempo después que se constituyeran las cooperativas de primer grado, empezaron a unirse entre ellas formando cooperativas de segundo grado o cooperativas de cooperativas. En 1913 surge la primera de éstas, la “Confederación Entrerriana de Cooperativas”, refundada en 1930 con el actual nombre de Federación Entrerriana de Cooperativas. En 1922 surge en Rosario, Santa Fe, la “Asociación de Cooperativas Rurales de Zona Central” actualmente conocida como “Asociación de Cooperativas Argentinas” (ACA), y que debido a su gran trascendencia cambió su sede central a la

Capital Federal en 1944. Esta fue el puntapié inicial para muchas integraciones que surgieron posteriormente, como la “Fraternidad Agraria Cooperativa de Cooperativas”; “Unión de Cooperativas Ltda. San Carlos”, Esperanza, Santa Fe; en 1938 surge “SanCor” en Sunchales, Santa Fe, empezando con una fábrica de manteca en 1940. Aparece también la “Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Ltda.” (UCAL)¹⁸. Y como complemento de la actividad gremial la FAA da origen a la “Federación Argentina de Cooperativas Agrarias” (FACA), con sede en Rosario, Santa Fe¹⁹. En 1950 se funda la “Asociación de Cooperativas Agrarias Ltda.” (ADCA) impulsada por la “vuelta al campo” pregonada por el gobierno nacional en ese momento. Durante el gobierno de J. D. Perón, las cooperativas tuvieron una época de gran auge, ya que se formaron 118 cooperativas, a diferencia de la década siguiente en que solo hubo 18 incorporaciones²⁰.

3.4.3-Cooperativas de tercer grado (Confederación)

En el año 1953 se crea el Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje, el cual resultó ser el antecedente directo de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Coop. Ltda. (CONINAGRO). Por medio del decreto del gobierno nacional Nro. 9.358 del mismo año, se reconoció al Consejo Directivo Central y se creó la Comisión Consultiva de Cooperativas Agropecuarias con el objeto de mantener contacto con el gobierno respecto a temas vinculados con las cooperativas de producción agropecuaria. Este Consejo fue el que convocó a la Asamblea Constitutiva de CONINAGRO el 18 de septiembre de 1956.

En la fundación de Coninagro, participaron las cooperativas de segundo grado UCAL, Federación Entrerriana, Federación de Misiones, FACA, la Asociación de Cooperativas Agrarias Ltda. (fundada en 1950 con el nombre de Asociación de Cooperativas Agrarias Bonaerenses, luego denominada “La Unión”), la Asociación de Cooperativas Agropecuarias “Rosafé” (fundada en 1954 en Rosario) y la Federación Regional de Cooperativas de Río Negro y Neuquén (fundada en 1946). Dos federaciones importantes no se encontraban entre los fundadores, ellas eran ACA y SanCor. En 1958, cuando se creó la Junta Intercooperativa Agropecuaria, esta logró integrar las dos federaciones más importantes: la Asociación de Cooperativas Argentinas y SanCor Cooperativas Unidas Limitada. Desde ese momento, Coninagro se consolidó como la única entidad de tercer grado que representó los intereses gremiales del cooperativismo agrario argentino.²¹

El 30 de junio de 1950 la Dirección Nacional de Cooperativas ya registraba 1413 cooperativas radicadas en el país, las cuales reunían 703.000 cooperadores, siendo Buenos Aires la localidad con mayor número de sociedades y de socios (374 y 239.000, respectivamente), seguida por Santa Fe, Córdoba, Capital Federal y Entre Ríos. Asimismo, el cooperativismo bonaerense registró la mayor cantidad de entidades agrícolas (172), superando ampliamente a Santa Fe (61), Córdoba y Entre Ríos (38)²².

Antes de 1946 sólo un 3,5% de la producción cerealera del país se comercializaba por intermedio de las cooperativas agrícolas. En el año 1953 el 55 % de la producción total se llegó a comercializar a través de estas entidades²³. En la actualidad existen más de dos mil cooperativas agropecuarias de primer grado, adheridas a más de una docena de federaciones de segundo grado. La representación gremial del sector agropecuario solidario está a cargo de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)²⁴.

4-Ley de Cooperativas.

Las Sociedades Cooperativas se rigen por la Ley Nacional N° 20.337 y supletoriamente por la ley N° 19.550, Ley de Sociedades Comerciales, Capítulo II, Sección V. La primera de éstas fue sancionada y promulgada el 2 de mayo del año 1973, publicada en el Boletín Oficial el 15 de mayo de ese mismo año, la cual derogó a la anterior Ley de Cooperativas N° 11.388 y 19.219, como también el segundo párrafo del art. 372 de la Ley de Sociedades y todas las disposiciones acerca de Cooperativas que no concilien con ella (arts. 118 y 119).

Cada provincia establece en su jurisdicción un órgano competente que entiende en materia de cooperativas (art.117). Asimismo, a nivel nacional se crea como organismo descentralizado del Ministerio de Bienestar Social el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC), posteriormente denominado Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM Decreto N° 420/96) y actualmente Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES Decreto N° 721/000) organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente. Este tiene como objetivo principal la promoción y desarrollo de estas formas societarias y es a su vez el órgano local competente en Capital Federal y lugares de jurisdicción nacional. Sus funciones principales surgen del art. 106 que establece que este organismo debe autorizar a las cooperativas para funcionar, llevar un registro, ejercer la

fiscalización pública, asistir y asesorar a las cooperativas, apoyarlas económica y financieramente, dedicarse a la investigación y desarrollo respecto de éstas. Asimismo, establece las competencias para dictar reglamentos sobre esta materia y promover la sanción de normas que entienda necesarias. Este organismo debe llevar un servicio estadístico de información sobre el movimiento de las cooperativas.

Las cooperativas son sujetos de derecho que se forman para prestar servicios, con el fin de la ayuda mutua. Este tipo de organización tiene los siguientes caracteres: capital variable; duración ilimitada; el número de asociados y el monto del capital no tienen límites estatutarios, sin embargo, se establece un número mínimo de asociados que en principio es de diez, aunque existen excepciones como es el caso de las Cooperativas Simplificadas de Producción Agropecuaria que, por Resolución 302/94, baja este límite mínimo a seis. Cada asociado tiene solamente un voto, sin importar la cantidad de cuotas sociales que posea y se prohíben cualquier tipo de preferencias. El estatuto puede permitir la aplicación de una retribución de capital en el caso que haya excedentes en ese caso las cuotas sociales solo pueden tener un interés limitado y la distribución de los excedentes se hace en proporción al uso de los servicios sociales o criterios especiales.

Las cooperativas no son grupos con entidad política, religiosa o étnica, por lo que se le prohíbe establecer requisitos de este tipo para la admisión de asociados; fomentan la educación cooperativa; prevén su integración; prestan servicios a los asociados y no asociados; la responsabilidad de los asociados está limitada al monto de las cuotas sociales suscriptas; las reservas sociales son irrepartibles, y en caso de liquidación el sobrante patrimonial tiene destino desinteresado (Art.2). Sin embargo, el aporte del asociado es reintegrable. Asimismo, no pueden transformarse en sociedades comerciales ni en asociaciones civiles. Se consideran actos cooperativos tanto los que realicen los miembros con la cooperativa, como los actos que realicen entre ellos dentro del objeto social, y los actos jurídicos que realicen con el mismo fin la cooperativa con terceros. Pueden verse las principales diferencias con respecto a una Sociedad Anónima en el *Cuadro N° 2*.

4.1-Constitución, socios, órganos sociales cooperativos y capital social.

Constitución

Debe constituirse por acto único y por instrumento público o privado que deberá ser suscripto por todos los fundadores. La asamblea constitutiva, será la encargada de dar existencia legal a la cooperativa, la cual deberá reunir en un acta el informe de los iniciadores; un proyecto del estatuto; suscripción e integración de las cuotas sociales, con nombre y apellido de los suscriptores de las mismas, indicación del número de cuotas suscritas por cada uno, su valor nominal y las sumas pagadas en concepto de integración; y la designación de los cargos de consejeros y síndicos. El acta de la asamblea constitutiva es el punto de partida para los trámites de inscripción y autorización de la cooperativa, el cual debe ser firmado de puño y letra de cada uno de los socios fundadores.

El estatuto deberá contener la denominación bajo la que operará la cooperativa, y esta deberá incluir la palabra “cooperativa” o su abreviatura; el domicilio; el objeto social; el valor de las cuotas sociales y del derecho de ingreso en caso de existir; la organización de la administración, la fiscalización y el régimen de asambleas; cómo se distribuyen los excedentes y cómo se soportan las pérdidas. Asimismo se deberán establecer las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados; las cláusulas para determinar los derechos y obligaciones de los miembros, y las cláusulas respecto a la forma de liquidación y disolución.

Se deberán presentar tres copias del acta de asamblea constitutiva firmada por todos los consejeros titulares y la constancia del depósito en un banco oficial o cooperativo del capital suscripto ante la autoridad de aplicación o el órgano local. En el plazo de 60 días desde que la autoridad de aplicación recibe la documentación se otorga, en caso que no haya observaciones, la autorización para funcionar, y se la inscribe en el registro del INAES, encontrándose de esta manera regularmente constituida, sin necesidad de publicación alguna. Toda modificación estatutaria deberá inscribirse en este registro antes de entrar en vigencia. Las decisiones del INAES son recurribles administrativa y judicialmente ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Federal y Contencioso Administrativo de la Capital Federal.

Socios

Los socios podrán ser personas mayores de 18 años, o menores por medio de sus representantes legales, y todos los demás sujetos de derecho (entre otros: sociedades por acciones; el Estado Nacional, Provincias), el ingreso es libre y solo deberán cumplirse los requisitos exigidos por el estatuto (es posible que haya un derecho de ingreso) y las condiciones derivadas del objeto social. El retiro de los asociados se puede realizar conforme lo que establezcan los estatutos, o al final del ejercicio social con aviso de 30 días de anticipación.

El número mínimo para formar una cooperativa es de diez asociados, aunque existen excepciones como es el caso de las cooperativas de trabajo y provisión de servicios para productores rurales, las cuales pueden formarse con seis asociados. Dentro de los derechos de los asociados se puede mencionar la utilización de los servicios de la cooperativa, proponer iniciativas de interés social, aspirar al desempeño de cargos dentro de la cooperativa, solicitar convocatoria a Asamblea, libre acceso al libro de Registro de asociados, solicitar información al síndico, retirarse voluntariamente. Asimismo, las obligaciones de los socios son la de integrar las cuotas suscriptas (hasta 5 años para aportes en dinero, y al momento de la constitución para aportes en especie), cumplir los compromisos contraídos con la cooperativa, acatar resoluciones de los órganos sociales.

4.3.-Órganos sociales cooperativos.

4.3.1.- Asamblea

Es el ámbito donde los asociados deliberan y expresan su opinión, y toman decisiones. El régimen, las funciones y facultades que a éstas se asignan, son rasgos fundamentales que destacan el carácter democrático del gobierno de las cooperativas. Se reconocen dos clases de asambleas, ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias son las que se realizan anualmente dentro de los cuatro meses posteriores al cierre de ejercicio, donde evalúan el balance general, los estados de resultados, anexos, la memoria anual, así como también los informes del síndico y el auditor. En ellas se decide además acerca de la distribución de excedentes, y modificaciones al estatuto. En esa misma asamblea eligen consejeros y síndicos y se sigue el orden del día establecido.

Las Asambleas Extraordinarias no tienen fecha fija de reunión y su convocatoria obedece a motivos especiales, tales como operaciones de importancia vinculadas con el

patrimonio social, cambio de objeto social, fusiones, modificaciones estatutarias, situaciones de emergencia, y otras que escapan a la rutina operatoria corriente.

Fiel a los principios democráticos, las asambleas no requieren un quórum mínimo de asociados presentes y basta para la aprobación de resoluciones la mayoría simple de los presentes, salvo casos especiales como el cambio de objeto social, la fusión o incorporación o como la disolución más otros casos establecidos por ley o por el estatuto donde es necesaria la mayoría de 2/3 de los presentes.

La participación de consejeros, síndicos, gerentes y auditores en asamblea está limitada, ya que éstos tienen voz, pero no pueden votar sobre temas relacionados con su gestión y resoluciones que se refieran a su responsabilidad. No pueden representar a otros asociados. Tienen derecho a voto en todos los demás asuntos. En el caso que los gerentes y auditores no sean asociados no pueden votar en ningún caso.

Las competencias exclusivas de la asamblea, siempre que figuren en el orden del día, son: memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos; informe del síndico y del auditor; distribución de excedentes; fusión e incorporación; disolución; cambio del objeto social; asociación con personas de otro carácter jurídico, además de las que el estatuto puede disponer. La participación de consejeros, síndicos, gerentes y auditores en asamblea está limitada, ya que éstos tienen voz, pero no pueden votar sobre la memoria, balance, asuntos relacionados con su gestión, y resoluciones que se refieran a su responsabilidad. Además, no pueden representar a otros asociados. Salvo las limitaciones indicadas, tienen derecho a voto en todos los demás asuntos. Sin embargo, los gerentes y auditores pueden no ser asociados, y en tal caso no pueden votar en ningún caso.

4.3.2.-*Consejo de Administración*

Este es el órgano encargado de ejercer la administración de la cooperativa, tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales dentro de los límites que fije el estatuto. Debe estar compuesto por lo menos por tres personas y estas deben ser asociados de la cooperativa. Son elegidos por la asamblea acorde a las condiciones establecidas en el estatuto. Deben cumplir con requisitos tales como tener capacidad plena para obligarse y se establecen prohibiciones de asumir este cargo para aquellos que hayan sido declarados en quiebra fraudulenta o culposa, a los condenados penalmente por plazos de tiempo prudenciales para su rehabilitación, también se

establecen incompatibilidades para este cargo a personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de las cooperativas, con excepción de las que corresponden a la producción o trabajo.

Como máximo el consejero puede durar en sus funciones tres ejercicios. El presidente del Consejo de administración es quien representa legalmente a la cooperativa, y la obliga en todos los actos que no sean notoriamente extraños al objeto social. Los consejeros son responsables por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento. Solo los exime de responsabilidad la prueba de no haber concurrido a la reunión en que se adoptó la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.

El funcionamiento es establecido en el estatuto como también sus atribuciones que son complementadas por aquellas que correspondan al objeto social. Debe reunirse al menos una vez al mes, y eventualmente cuando sea necesario o a requerimiento de cualquiera los miembros del Consejo. El Consejo de administración puede designar gerentes, para realizar funciones ejecutivas de la administración. Estos deberán responder por el desempeño de su cargo ante la cooperativa y los terceros, en la misma extensión y forma que los Consejeros. Tal designación no excluye la responsabilidad de los miembros del Consejo. La remuneración debe ser establecida por la asamblea.

4.3.3.-Órganos de fiscalización

Privada

Las cooperativas son fiscalizadas pública y privadamente. La fiscalización privada es ejercida por uno o más síndicos, este órgano actúa con independencia del Consejo de Administración y tiene funciones internas de fiscalización y control, referidas fundamentalmente a la administración y gestión cooperativas, al respecto de los derechos de los asociados, al cumplimiento de la ley, el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de las asambleas.

En caso que el órgano esté compuesto por más de un síndico debe ser siempre un número impar y actúa como cuerpo colegiado denominado Comisión fiscalizadora que la Asamblea elige entre sus asociados que cumplan los requisitos para ser consejeros. Está vedada la posibilidad de ocupar dicho cargo a cónyuges y parientes de consejeros y gerentes, por consanguinidad o afinidad (hasta el segundo grado inclusive).

Tiene la función de velar por los intereses de los asociados y facilitar el ejercicio de sus derechos. Entre sus atribuciones está la de fiscalizar la administración de la cooperativa, examinar los libros y documentación, convocar a Asamblea extraordinaria u ordinaria de ser necesario, controlar el cumplimiento de la ley, Estatuto, reglamento, y decisiones de la Asamblea, asistir a las reuniones del Consejo de administración y velar por el cumplimiento de las normas por parte este. Los informes se asientan en libro especial, por lo menos trimestralmente. A su vez las cooperativas tienen la obligación de contar con un servicio de auditoría externa, que será prestado por un contador público nacional o por el órgano local competente en caso que la situación económica de la cooperativa lo justifique. La composición obligatoria de la auditoria externa a cargo de contador público nacional, viene a dar respaldo técnico a la fiscalización privada. En efecto una fiscalización eficiente, entiende que la función del síndico requiere conocimiento que sólo poseen los contadores públicos.

Pública

La fiscalización pública es el control que, sobre las entidades cooperativas, ejerce el Estado a través de la autoridad nacional de aplicación INACYM, y en las provincias a través de organismos locales competentes, quien tiene facultad de solicitarles documentación, examinar libros, asistir a Asambleas, convocarlas, velar por el cumplimiento de la ley, el Estatuto o reglamento, aplicando sanciones o declarando irregular o ineficaz las Asambleas en caso de infracción a las mismas. Las sanciones van desde un llamado de atención hasta el retiro de la autorización para funcionar. La última sólo puede ser aplicada por la autoridad nacional.

4.4.-Objeto social

No hay limitaciones al objeto social de las cooperativas, pueden constituirse para realizar cualquier actividad. En función de este se define el tipo de la cooperativa. El objeto es un elemento central en la conformación de la entidad al punto que en el caso que se establezca por la asamblea un cambio sustancial en el mismo, da lugar al ejercicio del derecho de receso a los asociados que no estuvieron de acuerdo al momento de la votación de la Asamblea y a los que estuvieron ausentes y tampoco estén de acuerdo. En este caso se deberá reintegrar las cuotas sociales suscriptas y no rige el límite que se haya podido establecer en el estatuto para la cantidad destinada a reembolso de cuotas respecto al capital integrado (que no puede ser menor al 5%)

4.5.-Capital Social

El capital social está compuesto por cuotas-parte indivisibles y de igual valor, las cuales tienen obligatoriamente carácter nominativo, es decir que se emiten necesariamente a la orden del asociado cooperativo, pudiendo transferirse solo entre asociados, y según lo establezca el estatuto, con acuerdo del consejo de administración. Al suscribirse las cuotas debe integrarse un mínimo del 5% del capital suscrito por cada socio, y el resto deberá integrarse en un plazo no mayor a 5 años. En caso de no cumplir con la integración, el estatuto puede prever la caducidad de los derechos. En cuanto a los aportes no dinerarios, éstos deberán ser determinados y serán pasibles de ejecución. Su valor deberá ser establecido en la Asamblea constitutiva o posteriormente por acuerdo entre el asociado y el Consejo de Administración. El reembolso de las cuotas sociales en caso de retiro del asociado tiene un límite mínimo anual del 5% del capital integrado conforme al último balance aprobado de la cooperativa, establecido por ley. Sin embargo el estatuto puede determinar un límite máximo, el cual no podrá ser inferior al establecido por mencionada ley. Con estos límites se intenta dar cierta estabilidad al capital social cooperativo, mientras que desde el punto de vista del asociado se generan trabas al momento de efectuar su disposición, lo cual se explica por las escasas fuentes de financiación con las que cuenta la cooperativa. En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados solo tienen derecho al reembolso del valor nominal de las cuotas sociales que posea, una vez descontadas las pérdidas que le corresponda soportar.

A diferencia de las cooperativas, las sociedades por acciones deben suscribir e integrar un capital mínimo de \$12.000. En caso de que el capital suscrito sea mayor, se deberá dejar establecido la forma y plazo de integración, la cual no podrá exceder de 2 años de la fecha efectiva de suscripción. En este tipo de organizaciones, el capital está representado por acciones, las cuales pueden ser nominativas, escriturales o al portador, y son transferibles a terceros sin necesidad de autorización previa.

4.2-Aspectos contables y tributarios.

4.2.1-Normas Contables

Las cooperativas, como toda entidad regularmente constituida y sujeta a fiscalización, deben llevar registraciones contables en libros habilitados a tal efecto. Anualmente deben confeccionar Diario, Inventario, Balance General, Estado de

Resultados y Cuadros Anexos. Las Normas Contables Profesionales aplicables a las cooperativas son las Resoluciones Técnicas 8, 11 y 19 para la exposición, y 17 y 18 para la valuación de los Estados Contables. Asimismo, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) es quien tiene la atribución legal para dictar normas contables para las cooperativas.

La contabilidad es regida por el art. 43 del Código de Comercio. A los libros del art. 44 Código Comercio: Diario; Inventario y Balance, se deben añadir el Registro de Asociados; Actas de Asambleas; Actas de reuniones del Consejo de Administración; e Informes de auditoría. Los libros serán rubricados por el órgano local competente. Anualmente se deben confeccionar Inventario; Balance General; Estado de Resultados y demás cuadros anexos.

Excedentes

Se denomina excedente al resultado positivo que surge de los Estados Contables al finalizar el ejercicio económico. Este excedente es lo que se denomina Ganancia en una sociedad comercial. Tales excedentes son aplicados, conforme lo previsto en el artículo 42 de la Ley 20.337, en un 5% para reserva legal, 5% para el fondo de acción asistencial y laboral para estímulo del personal, y 5% para el fondo de educación y capacitación cooperativa. Asimismo, dicho artículo en su inciso 5, establece la posibilidad de pagar interés sobre las cuotas sociales, previsto en el Estatuto, el cual no podrá exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuentos.

El mencionado artículo establece la necesidad de distribuir el excedente, una vez cumplidas las deducciones legales, entre los asociados, teniendo en cuenta las siguientes proporciones: en las cooperativas de consumo de bienes o servicios, en proporción al consumo hecho por cada asociado; en cooperativas de producción o trabajo, en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno; en las cooperativas de adquisición de elementos de trabajo de transformación y de comercialización de productos en estado natural o elaborados, en proporción al monto de las operaciones realizadas por cada asociado; en las cooperativas de crédito en proporción al capital aportado o a los servicios utilizados, según establezca el estatuto; en las demás cooperativas en proporción a las operaciones realizadas o a los servicios utilizados por cada asociado.

Los excedentes logrados por prestación de servicios a no asociados se destinan a una cuenta especial de reserva. Los resultados se determinan según las distintas secciones de la cooperativa pero no pueden distribuirse excedentes de una sección sin antes compensar los posibles quebrantos de otra sección. En caso que para compensar quebrantos se hubiera recurrido a las reservas, no se podrá repartir excedentes sin antes reponer estas. También deberán reponerse pérdidas de ejercicios anteriores antes de la distribución de estos. Las cooperativas tienen la obligación de invertir anualmente en el fondo de educación y capacitación previsto en la ley.

Memoria Anual

La Secretaría de Acción Cooperativa ha enumerado una lista de normas sobre formalidades y contenido de la Memoria Anual, en la cual deberá constar una descripción del estado de la cooperativa, con informe acerca de las secciones en que opera, actividad registrada y proyectos en curso de ejecución, haciendo hincapié en los gastos y egresos si no estuvieran detallados en estados de resultados o anexos las causas de variación significativa operadas en las partidas del Activo y Pasivo; detallar las inversiones y ventas de bienes de uso; hacer referencia a la reevaluación de bienes, en el caso de haberse actualizado los mismos; detallar activos gravados con hipoteca, prenda u otros derechos reales y obligaciones que garantizan; determinar el monto de avales y garantías sobre las operaciones realizadas por la entidad con los socios y terceros. Determinar la relación económica –social con la cooperativa de grado superior a la cual estuviera asociada, con moción de porcentaje y monto de operaciones en su caso. Adecuada aplicación sobre los gastos extraordinarios y excedentes al margen de la explotación que realiza. Retribución a Consejeros y Síndicos durante el ejercicio, aprobados por la Asamblea (Art. 67 y 78 _ Ley 20337); sumas invertidas en educación y capacitación de cooperativas.

Todos estos documentos deben remitirse, junto a los informes del auditor y síndico, con una antelación de por lo menos 15 días a la asamblea en que serán considerados, al órgano local competente y a la autoridad de aplicación. En caso de posterior modificación en la asamblea serán remitidos nuevamente.

4.2.2-Aspectos Impositivos

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

No se verifican diferencias respecto de las sociedades de capital.

Impuesto a los Ingresos Brutos

Amparada en normas de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires, la Ley 13.360 incorpora el inciso g) a su artículo 160, el cual consagra expresamente la *no sujeción* de las cooperativas en los impuestos sobre los ingresos brutos. La misma comprende las operaciones realizadas entre las cooperativas constituidas conforme con la Ley Nacional 20.337 y sus asociados en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales, como asimismo los respectivos retornos. Esta disposición alcanzará el aprovisionamiento de bienes o la prestación de servicios que efectúen las cooperativas a sus asociados, la entrega de su producción que los asociados de las cooperativas efectúen a las mismas y las operaciones financieras que se lleven a cabo entre las cooperativas y sus asociados.²⁵

Impuesto de Sellos

La Ley 13.360 incorpora el inciso f) al artículo 233 del mismo Código Fiscal, el que queda redactado del siguiente modo: "Los actos, contratos y operaciones instrumentados en la Provincia, no tributarán Impuesto de Sellos, en los siguientes casos: f) Los realizados entre las cooperativas constituidas conforme con la Ley Nacional 20.337 y sus asociados en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales".

Impuesto a las Ganancias

Actualmente las ganancias de las cooperativas se encuentran exentas en este impuesto, por Art. 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias. Sin embargo, cabe destacar el Proyecto de Ley que en el orden nacional fuera presentado oportunamente por el Diputado Oscar Lamberto, según el cual las cooperativas quedan expresamente excluidas de la órbita de tributación del Impuesto a las Ganancias (hipótesis de no sujeción), criterio este conceptualmente superior al de exención, vigente desde la creación del antecesor Impuesto a los Réditos.²⁵

4.3-Integración de las cooperativas

La integración cooperativa es uno de los principios del cooperativismo que consiste en la asociación de cooperativas entre sí cuando sus objetos sociales fueren comunes o complementarios, y tiene como finalidad fundamental el cumplimiento de

los fines propuestos para lograr en forma conjunta beneficios de distinta naturaleza para el sector cooperativo.

Existen tres tipos de integración: por fusión, cuando dos o más cooperativas se unen disolviéndose para formar una nueva entidad que se hará cargo del patrimonio de las disueltas; por incorporación, cuando una cooperativa incorpora a otra, la que se disuelve transfiriendo el patrimonio a la incorporante; y la integración federativa, cuando las cooperativas se asocian formando cooperativas de grado superior con la finalidad de cumplimiento de objetivos económicos, culturales o sociales.

La integración vertical se da cuando se unen cooperativas con el mismo objeto social, mientras que la integración horizontal entre cooperativas de cualquier objeto social.

4.4-Disolución y liquidación de las cooperativas.

Las entidades cooperativas pueden disolverse por las causas previstas en la ley: por decisión de la Asamblea, por disminución del número de asociados por debajo del mínimo legal o del admitido por un período mayor a 6 meses, por quiebra, por fusión o incorporación, por retiro de la autorización para funcionar, entre otras.

Disuelta la cooperativa procede la liquidación de la entidad, salvo causa de fusión o incorporación.

La liquidación de la cooperativa estará a cargo del Consejo de Administración, salvo que el Estatuto disponga lo contrario, caso en que la Asamblea deberá elegir los liquidadores dentro de los 30 días. Una vez liquidada la entidad, procede la cancelación de la Matrícula.

5-La organización empresaria de las cooperativas agrarias en la Argentina en comparación con empresas clásicas comerciales.

5.1-Justificación de su creación.

Las cooperativas agrarias nacen a partir de la necesidad de los productores individuales de agruparse para alcanzar una forma más competitiva de organizar sus bienes económicos, a fin de adquirir un mayor poder de negociación que les permita competir en un mercado estructurado, resolviendo problemas de oportunismo, a la vez que permite a los productores, apropiarse de beneficios de la integración vertical y de diversificar el riesgo de los negocios, manteniendo la especialización productiva sin

perder autonomía empresarial, patrimonial y productiva. Asimismo, el productor socio recibe servicios y otros beneficios que le brinda la cooperativa otorgados en su calidad de miembro de la misma.²⁶

5.2-Derechos de propiedad y separación de la administración de los recursos en una cooperativa agrícola.

Cuando se mencionan los derechos de propiedad, se hace referencia a la participación sobre el capital de la sociedad y sobre los resultados obtenidos, y a la participación en decisiones de administración y control que hacen a la vida de una entidad económica. En las cooperativas, y según lo menciona Cook en su publicación, estos derechos de propiedad no están definidos de acuerdo al aporte de sus socios, sino que la participación de los mismos, tanto en los resultados como en la administración, se da sobre la base de un voto por miembro, mientras que en una sociedad de capital esta cuestión está claramente definida y limitada al aporte de capital que cada accionista realiza.

Asimismo, el autor antes mencionado determina que las diferencias en los derechos de propiedad inducen a diferentes comportamientos de los administradores de una cooperativa y una empresa tradicional, impactando en sus roles decisionales, e influyendo en sus incentivos cuando enfrentan situaciones como el logro de los objetivos propuestos, las adquisiciones de acciones-cuotas parte, la distribución de riesgos, el flujo de información, los patrones de compromiso, los problemas de horizonte (corto plazo versus largo plazo), y el costo de control de transacciones.

Las diferencias en los incentivos generan discrepancias en los roles interpersonales, informacionales y decisionales que los administradores cumplen tanto en una cooperativa agrícola, como en una empresa de capital.

- *Rol Interpersonal* como apoderado y figura de la organización, incluye la función de coordinador de las actividades, y el liderazgo hacia sus dirigidos. Es el centro nervioso del sistema de información de la organización.

- *Rol Informacional* por el cual monitorea, busca y recibe información de canales internos y externos. Luego procesa esta información y la categoriza, seleccionando la relevante, y distribuyendo la información a sus subordinados y pares. En su rol de comunicador, lo hace internamente con el Directorio, y externamente con los *stakeholders*.

-Rol decisorio, fundamental por su posición, ya que es quien inicia y determina, en su rol de emprendedor, los cambios en la organización a fin de mejorar su *performance*. Además, maneja alteraciones, reaccionando ante cambios involuntarios que provienen del exterior, negocia, participa de las negociaciones internas y externas, y asigna recursos humanos, de capital y de reputación, lo que resulta en presupuestos financieros, operativos, de RRHH y asignaciones ad hoc. Los derechos de propiedad impactan fuertemente en este rol decisorio, surgiendo importantes diferencias de la comparación entre una cooperativa y una empresa tradicional.

Dentro de su rol decisorio, el rol de emprendedor que cumple el administrador es más restringido en las cooperativas que en una empresa tradicional debido a que las primeras tienen un acceso más limitado al capital, tienen problemas de horizonte, ya que los cooperativistas reclaman por una retribución más rápida de un activo productivo de largo plazo, es más costoso conseguir consenso para tomar decisiones, y son estratégicamente defensivas por naturaleza. Todos estos puntos hacen que las decisiones se orienten hacia una estrategia conservadora y defensiva, debido a los mayores costos relativos de acceso a información calificada de los miembros, una administración menos creativa, un inicio con menores retornos esperados a la demanda de usuarios, dificultades para la supervivencia financiera, y por no estar orientados a la innovación y expansión, ni al cumplimiento de las expectativas del inversor. La variación en los roles antes mencionados se dan en diferentes matices, dependiendo de la cooperativa en cuestión.

5.3-Conflictos.

De acuerdo a la investigación realizada por Cook, tanto el administrador de una cooperativa como el de una empresa tradicional, en su rol relacionado a la resolución de conflictos, debe enfrentar diversos problemas, tales como la pérdida de cualquiera de los recursos (humanos, financieros); conflicto entre organizaciones, como guerra de precios y cambios ocultos en decisiones del gobierno; y conflictos entre *stakeholders* (huelga de empleados, problemas de directorio), ya que puede existir superposición de responsabilidades, conflicto de personalidad, o problemas en la asignación de los recursos. Los conflictos que los administradores de cooperativas deben afrontar surgen, en primer lugar, por problemas en la asignación de recursos entre los principales *stakeholders*, debido a diferencias en los derechos de propiedad. Estos conflictos se clasifican en tres categorías:

5.3.1-*Conflictos potenciales entre miembros en relación a la propiedad de derechos y responsabilidades.*

La adquisición de capital de trabajo y la evaluación global de la *performance* de la cooperativa son dos de las principales fuentes de conflictos de derechos y responsabilidades. La raíz de estos conflictos potenciales se encuentra en el *free rider* y en los problemas de horizonte. El primero está relacionado con la adquisición de capital de trabajo, toda vez que los miembros tienden a sub-invertir en la organización debido a que los retornos son limitados o, en algunos casos, nulos. Los problemas de horizonte surgen de la iliquidez y depreciación del valor de la participación societaria de la cooperativa. Por esta razón los miembros tienden a presionar a la administración para maximizar los beneficios de corto plazo, en detrimento de la perspectiva de largo plazo. Lo que determina la prioridad otorgada a los beneficios de corto plazo a expensas de los de largo plazo depende de la sub o sobre inversión desde el punto de vista del capital de trabajo, y de la actividad que los miembros tienen en la cooperativa. Surgen de esta manera conflictos de intereses entre miembros, por el mayor o menor aporte de capital en relación a la igualdad en el otorgamiento de votos para la toma de decisiones.

El administrador de una empresa de capital cuenta con una serie de herramientas de medición del desempeño, tales como ROA, ROI y EBIT que permiten visualizar el desarrollo y la evolución del negocio, mientras que desde la perspectiva del administrador de la cooperativa estas mediciones de *performance* se tornan más difusas y dificultosas. Esto se debe, principalmente, a que la mayoría de los miembros de la cooperativa prefiere una optimización de utilidades conjuntas (combinación de objetivos económicos como productor y como cooperativista) más que los resultados que pueda obtener por separado. Esto lleva, muchas veces, al administrador de la cooperativa a trabajar por centros de costos por productor-miembro, en lugar de focalizar en los objetivos de la cooperativa, comportándose como un empleado de cada productor. El socio de la cooperativa fuerza al administrador a interesarse en minimizar el conflicto entre los miembros, más que a adoptar una visión más integral del negocio, y optimizar los objetivos trazados para la organización.

5.3.2-*Conflictos potenciales entre miembros, directorio y administración en relación a cuestiones de control y distribución de decisiones/ejercicio de la autoridad.*

Los conflictos generados por cuestiones de control son los más delicados de resolver para un administrador de cooperativa quien, en su rol de negociador de diferencias, considera cuestiones relacionadas a la heterogeneidad de los socios,

determinando que, a mayor heterogeneidad mayor será el costo de transacción en obtener consenso, tanto por el mayor tiempo insumido en esta tarea, cuanto por el esfuerzo puesto en ella. Además, cuestiones relacionadas a la existencia de sub-coaliciones, establece un mayor costo de negociación por pasar de un tema a otro, y decrece la probabilidad de encontrar la solución óptima. Por último, cuestiones relacionadas con el aspecto táctico y estratégico de la negociación, demandan la necesidad de poseer y la habilidad de usar, información asimétrica.

5.3.3-Conflictos potenciales entre miembros, directorio y administradores en relación a los beneficios derivados de la membresía.

El rol gerencial de asignador de recursos es el corazón de la estrategia de la cooperativa. Los recursos a asignar son: capital humano, tiempo, reputación, materiales, equipos y dinero. Sin embargo, para Mintzberg este rol comprende tres elementos esenciales, tales como la asignación de tiempo, el cual juega un rol crítico en el éxito de una cooperativa agrícola, y tiene un mayor potencial de conflicto entre los *stakeholders* que cualquier empresa de capital debido a la unicidad en las vías de resolución de problemas de derechos de propiedad y cuestiones de control, y por el cual el administrador de la cooperativa deberá dedicar mayor cantidad de tiempo a la resolución del mismo; la programación de tareas; y las autorizaciones, que son afectadas por distintos factores, como la necesidad de tener una visión más integral de los límites de la cooperativa como empresa, las normas de adquisición y distribución del capital de riesgo, y la actitud hacia el riesgo del miembro de la cooperativa.

Se espera que el administrador de la cooperativa tenga una visión más integrada de proveedores, clientes, miembros, que el de una empresa de capital. Esto se debe a que los miembros se comportan, prácticamente a diario, como usuarios de los bienes y servicios de la organización, a la vez que cada socio juega cada uno de estos roles en una cooperativa. Si el miembro es activo, se comporta como inversor solo unas pocas veces al año (pago de declaración jurada de impuestos, capitalizaciones y pago de excedentes).

Otra razón es la membresía abierta de las cooperativas, la cual tiene implicancias económicas en cuanto a la provisión de un lugar para el acopio y almacenamiento de los productos de todos sus miembros. Estas organizaciones están tomando en cuenta la necesidad de amortizar las inversiones que realizan en activos fijos para sus miembros, incluyendo este costo fijo en el precio de venta de la producción de los socios, lo cual crea un conflicto con los miembros al disminuir las ganancias por tal inclusión, y

generando implicancias en la asignación de capacidad física de los recursos. Para la empresa tradicional en cambio, estos costos fijos son transformados a través del mercado en costos variables.

El principio de la cooperativa de desarrollar normas de distribución del capital de riesgo también tiene importantes implicancias en el proceso de asignación de recursos. Los miembros están interesados tanto en la distribución de los resultados, como en la asignación de los costos y gastos, ya que, generalmente, el beneficio de los miembros de la cooperativa depende más de los precios de bienes y servicios comprados a ella, o de los costos deducidos de productos vendidos, que de la utilidad misma de la cooperativa. Por consiguiente, las políticas de precios y de asignación de los costos podrían tener efectos significativos tanto en la *performance* del flujo de caja del miembro de la cooperativa, como en la utilidad de la organización, debido a la interconexión de la política de precios y el proceso decisorio. La política de precios afecta la distribución de los patrones de utilidad de la cooperativa, afectando su pasivo por impuestos y su flujo de caja, resultando en conflictos entre el aumento marginal del impuesto de sus miembros y la deficiencia de flujo de caja, y la baja del impuesto de sus miembros.

El proceso de adquisición de capital para financiación en una cooperativa es considerablemente diferente al de una empresa de capital. Existen escasos incentivos empresariales que acompañen el ingreso a la membresía, y no hay capital de mercado interesado debido a la iliquidez y características de no apreciación del valor de la cuota parte cooperativa. El estado de iliquidez es consecuencia de la naturaleza de la cuota parte que representa al capital de este tipo de organizaciones, ya que la misma es nominativa, pudiendo ser transferida solo entre asociados, previa autorización del consejo de administración. Asimismo, las limitaciones determinadas por ley y por estatuto al retiro de los socios contribuyen a profundizar aún más esta característica. La no apreciación de las cuotas parte responde a la prohibición para estas entidades de ofrecer en el mercado títulos representativos del capital social. Por consiguiente, el administrador cooperativo en su rol de asignador de recursos, deberá tratar el patrimonio con extremo cuidado. Esta dificultad en adquirir capital, causado por las características mencionadas de este tipo de organización, y los conflictos inherentes generados por los problemas de horizonte, en que cada productor miembro espera una retribución rápida del capital aportado en una inversión de largo plazo, derivan en la escasez de inversión de capital en las cooperativas. Por todo lo dicho se desprende que el socio tiende a sobre-valorar el retorno de sus inversiones como productor, volviéndose

reacio a contribuir con más capital de trabajo ya que estima que el retorno de la inversión a nivel particular será mayor que el retorno obtenido de la cooperativa.

Las cooperativas no participan en el mercado de capitales, ya sea cotizando sus títulos representativos de capital, o colocando títulos de deuda en el mercado, porque tienen legalmente vedada tal participación, ya que su capital se constituye mediante la integración de cuotas sociales indivisibles y de igual valor, que los asociados aportan con la finalidad de formar el patrimonio necesario para cumplir el objeto social y con la expectativa de recibir los bienes o servicios cuya provisión constituye ese objeto social. No existen en las cooperativas la expectativa ni la finalidad de obtener un lucro. Para el ejercicio de los derechos políticos, todos los asociados concurren en igualdad de condiciones, ya que en las asambleas cada socio tendrá un solo voto, sea cual fuere la cantidad de cuotas sociales suscriptas e integradas por cada uno. Existen fuertes restricciones legales y normativas para el reembolso de las cuotas sociales cooperativas. Todas y cada una de estas cuestiones impactan en el entorno en el cual el administrador debe llevar a cabo su gestión.

5.4-Desafíos del management.

El Gerente General y su equipo enfrentan el desafío de lograr un nivel de incentivo tal que permita alcanzar los objetivos propuestos para la cooperativa. Esta cuestión se materializa en la consideración de que sus miembros tienen menores estímulos y compromisos que los de otro tipo de organización de capital. Entonces la función del management es la de aunar voluntades y esfuerzos en pos de un fin común que represente los intereses de todos. Asimismo, se puede encontrar que el management tiene la difícil tarea de resolver los problemas de horizonte que se presentan en cada uno de sus miembros. Tal cuestión alude a la preferencia de los miembros a priorizar el corto plazo sobre el largo plazo atentando contra el desarrollo de una visión estratégica que haga foco en un futuro más distante y a partir de la cual se delinee las acciones del presente pensando en el futuro.

El acceso limitado al capital que caracteriza a esta forma de organización es otro reto que los gerentes deben enfrentar en su gestión, teniendo en cuenta que las cooperativas tiene vedada la posibilidad de cotizar en bolsa, y esto, sumado a la falta de un criterio de unicidad entre sus asociados, dificulta el camino a obtener recursos de entidades privadas para su financiación. Adicionalmente, deben considerar la tendencia

de los socios a sub-invertir en la cooperativa, debido a que los retornos que esta forma de organización genera son limitados o nulos.

Finalmente, el management debe cuidarse de no caer en la trampa de terminar gestionando las operaciones de la cooperativa por centro de costo por productor-miembro empujado a ello por el mismo socio, quien trata de optimizar sus utilidades tanto como productor proveedor como cooperativista. Esta cuestión muchas veces hace perder el foco en las operaciones y objetivos de la cooperativa en su conjunto.

El *Cuadro Nro.3* describe las principales diferencias referentes a los aspectos organizacionales de una cooperativa comparada con una sociedad comercial.

5.5-Sistema de control.

El control sobre las operaciones de la cooperativa por parte del productor miembro, a través de la toma de decisiones, se estructura democráticamente, donde el poder de voto no tiene una relación directa con el capital aportado, toda vez que cada miembro es acreedor de un voto.

5.6-Jerarquías, asignación de autoridad y sistema decisorio.

La composición jerárquica de una cooperativa comprende en su vértice al presidente del Consejo de Administración, quien ejerce la representación legal de esta entidad, teniendo a su cargo las decisiones referentes a la vigilancia del fiel cumplimiento del Estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y las Asambleas. Asimismo, dispone la citación y preside las reuniones de los órganos sociales.

Los miembros del Consejo de Administración o Consejeros siguen al presidente, y son quienes administran la cooperativa, teniendo a su cargo todas las decisiones inherentes a la dirección de las operaciones que ésta realiza. Tienen, entre sus atribuciones, la facultad de decidir respecto de la designación del Gerente General, señalar sus deberes y atribuciones, y otorgarle poder de administración. Asimismo, cumplen con la redacción de los reglamentos internos que sean necesarios para un mejor cumplimiento de los fines de la cooperativa; resolver la admisión de nuevos miembros a la institución; solicitar préstamos a bancos u otra institución de crédito; iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza; adquirir, enajenar, locar, gravar y celebrar toda clase de acto jurídico sobre bienes muebles o inmuebles de la entidad, previa

autorización de la Asamblea; convocar Asambleas ordinarias y extraordinarias; y redactar la Memoria anual.

El Gerente General es responsable por las decisiones diarias inherentes al desarrollo de la actividad de la cooperativa. Sus facultades incluyen la designación de otros gerentes de área y la contratación y despido de personal, así como la administración y disposición de bienes, y la facultad de obligar a la cooperativa frente a terceros por todos los actos que éste realice en su nombre, incluidos en el poder de administración que se le haya otorgado. El Síndico o Comisión Fiscalizadora es quien debe velar por los intereses de sus asociados y facilitar el ejercicio de sus derechos. Entre sus atribuciones se destacan la de fiscalizar la administración de la entidad, examinar libros y documentación, convocar a Asamblea, y designar consejeros. Por último, los asociados que no pertenecen al Consejo de Administración tienen la atribución de tomar decisiones a través de su voto en las Asambleas en las que participen.

5.7-Capacitación y adoctrinamiento.

Como ya se mencionara en el punto 4, conforme lo previsto en el artículo 42 de la Ley 20.337, el 5% de los excedentes se destinan al fondo de educación y capacitación cooperativa. La capacitación y el adoctrinamiento, así como la promoción de seminarios, exposiciones y congresos acerca de cuestiones relacionadas con el quehacer y el ámbito cooperativo, son prácticas frecuentes de este tipo de organizaciones, debido a que se trata de mantener y promover la cultura cooperativa entre sus asociados, dirigentes y funcionarios, familiares de los mismos, así como en la sociedad en su conjunto. Estos encuentros frecuentemente son realizados de manera local, zonal, regional o por rama de actividad, a fin de fomentar la cultura y los lazos cooperativos.

5.8-Sistemas de incentivo.

Generalmente este tipo de organizaciones no tiene una política de incentivos claramente definida. Esto se podría deber a que, como se trata de organizaciones sin fines de lucro, es más difícil de conducir y establecer una política de incentivos que esté directamente relacionada con logros pecuniarios. Esto no quiere decir que no existan incentivos para que el personal quiera trabajar en estas organizaciones, sino basta observar que en muchas de ellas los empleados gozan de ciertos beneficios que no son comunes a todas las empresas de capital, como es el pago a cargo de la cooperativa de

las diferencias de la obra social, seguro de retiro para todos los empleados, cierta estabilidad laboral, la posibilidad de asistir a complejos vacacionales cooperativos sin cargo, el otorgamiento de préstamos para la vivienda a bajas tasas de interés, ciertas sumas de dinero que se imputan a un fondo asistencial y laboral para empleados.

Asimismo cabe destacar que para muchas personas, el asistir y ser beneficiarios de la organización a través de eventos culturales en pequeñas ciudades del interior en forma gratuita, puede ser tomado como un incentivo. En este sentido las cooperativas tienen una gran actividad social para con sus miembros socios, empleados y comunidad en general de pueblos del interior distantes de las grandes urbes.

5.9-Formas de comercialización.

Actualmente, la mayoría de las cooperativas agrarias comercializa las producciones cerealeras, tanto propias como de sus productores miembro, a través de la entidad de segundo grado (cooperativa de cooperativas) a la cual se encuentra adherida, actuando de esta manera como intermediario entre el productor miembro y la asociación que colocará su producción en el mercado. En la práctica, el productor socio entrega a la cooperativa en carácter de depositario la producción de granos y cereales, por el cual se confecciona un certificado de depósito de cereal (Formulario 1116 A). Posteriormente, la cooperativa remite el cereal consignado a la entidad de segundo grado para su comercialización, quien entrega a la cooperativa un certificado de depósito. Una vez que la entidad de segunda grado cierra la transacción, la cooperativa se hace acreedora del producido de dicha transacción, y al mismo tiempo emite la liquidación al productor miembro. Desde el punto de vista operativo el sistema funciona mediante cuentas corrientes de cereal que el productor tiene en la cooperativa, y que ésta tiene a su vez en la asociación de segundo grado. En definitiva es una asociación o integración con el fin de la comercialización hacia adelante del productor a su cooperativa y de ésta hacia la entidad de segundo grado a la cual pertenece, con el fin de que, al tener esta última relaciones comerciales e internacionales y manejar un mayor volumen de transacciones, pueda negociar mejores condiciones para todos, que si cada uno operara por su cuenta.

6-Su incidencia económica y social en el mercado.

El sector de la producción agrícola argentino, visto en su conjunto, ha producido en los últimos quince años una de las transformaciones más importantes en lo referido a incorporación de tecnología en la producción. Es indudable que el paquete tecnológico

ha estado disponible para su uso (sistemas de producción, semillas, agroquímicos, fertilizantes, etc.), pero es necesario resaltar que la vocación del productor agrícola por aprender y aplicar dicha tecnología es sin duda el motor que ha impulsado el crecimiento de la producción.

En el mismo sentido, la expansión de la frontera agrícola es otro esfuerzo importante de los productores, quienes con deseo de incrementar la producción y utilizando los elementos que la tecnología les brinda, están realizando una colonización de muchas hectáreas que hasta el presente eran zonas que solamente contaban con la vegetación natural y con bajo valor productivo. En esta expansión de la frontera no estuvieron ajenas las cooperativas agrarias que acompañaron el esfuerzo de sus socios productores, para poder avanzar en la explotación de zonas que requieren un esfuerzo y una cultura productiva distinta, dado que como es lógico son campos vírgenes respecto de la producción agrícola.

La conjunción de aspectos tecnológicos con la voluntad de los productores logró que el agro se convirtiera en uno de los sectores más competitivos de la economía nacional. Esta competitividad, que ha superado la competencia de países que subsidian la agricultura, aumentó y disminuyó en los últimos años por distintos factores nacionales, tales como la modificación de la paridad cambiaria, las retenciones a las exportaciones, la inflación, y factores internacionales como la variación del precio internacional de los cereales y oleaginosas marcados por el mercado de Chicago.

6.1-Participación de Mercado.

Según datos obtenidos de CONINAGRO,²⁷ existen en Argentina 850 cooperativas agropecuarias integradas en federaciones que comercializan aproximadamente el 22% de la producción del campo, entre las cuales corresponde mencionar especialmente 20,5% de los granos, 26% de los lácteos, 13% del vino que se produce en el país, además de aportar 45% del té y tabaco, 25% de yerba mate, 20% de miel, 7% de las cabezas de ganado del país, algodón 14%, lana 7,5% y mosto 17%, entre otros. Unas 24 millones de hectáreas implantadas en Argentina están en manos de una cooperativa o de un productor asociado a ella.

En nuestro país hay 120.000 productores asociados a una cooperativa agropecuaria y 300.000 trabajadores permanentes y transitorios que viven de esas unidades agrarias. Las cooperativas agropecuarias facturan más de \$ 7.500 millones por

año, y sus exportaciones superan los \$ 3.000 millones anuales, participando en el 5,6% del total de las exportaciones primarias y agroindustriales.

Este movimiento contribuye con el 6% del Producto Bruto Interno (PBI), lo cual representan el 9% del total de la industria agroalimentaria.

6.2-Evolución comparativa de la capacidad y área productiva.

La producción de las cooperativas, según el *Cuadro 4*, y teniendo en cuenta la producción recibidas por los socios cooperativos para la campaña agrícola 2005/2006, fue de aproximadamente 15.5 millones de toneladas. Esto demuestra que, aproximadamente un 20% de la producción agropecuaria nacional es producida a través de las organizaciones cooperativas.

La producción total de estas organizaciones para la campaña 2005/2006 comprende unas 11 millones de toneladas provistas por la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), 3 millones de toneladas correspondientes a Agricultores Federados Argentinos (AFA), 500.000 toneladas a cooperativas de la provincia de Entre Ríos, y aproximadamente 1 millón de toneladas a un gran número de cooperativas distribuidas en las zonas productivas del país.

6.3-Productores y trabajadores.

En nuestro país, y según información recopilada de CONINAGRO,²⁷ existen unos 120.000 productores empresarios asociados a cooperativas agropecuarias, los cuales cuentan con 300.000 trabajadores permanentes y transitorios en esas unidades agrarias, lo que representa unos 40.000 puestos de trabajo que están en forma directa en las cooperativas agropecuarias de primer y segundo grado, además de 20.000 puestos de trabajo adicionales que dependen de estas cooperativas en forma indirecta por la tercerización de los servicios de transporte y distribución de mercaderías.

De los datos anteriores se deduce que más de 500.000 personas dependen directamente del complejo agrario cooperativo que se expande desde las pequeñas comunidades en que actúan directamente, hasta las góndolas de los supermercados y los puertos.

7-La cooperativa como instrumento de desarrollo regional. Están creciendo o desapareciendo?

La evolución de las altas de este tipo de organización a lo largo de la última década del siglo pasado no fue pareja, tal como se muestra en el *Cuadro Nro.5* del Apéndice, sino que denota altibajos definidos por la situación económica que en ese período atravesó el país, de apertura total del mercado, competencia con empresas multinacionales instaladas en el país, desventaja y marginalidad de la industria nacional. Esta tendencia se revierte a partir del presente siglo, con una clara evolución creciente de la creación de las cooperativas en general, y con un fuerte aumento a partir de los años 2002-2003 hasta el presente, lo que puede vincularse a las beneficiosas consecuencias de la salida de la convertibilidad para la industria argentina, y el sector agropecuario, principalmente.

Al dividir las cooperativas existentes en el país por actividad (ver *Cuadro Nro.6*) aquellas que desarrollan operaciones agropecuarias ocupan un lugar predominante, secundando a las cooperativas de trabajo, las cuales poseen un amplio predominio de más de la mitad de todas las cooperativas inscriptas en nuestro país, y a las mismas entidades de vivienda.

De la cantidad de cooperativas instaladas en el país, se verifica el predominio de las mismas en la provincia de Buenos Aires y Capital Federal, seguidas por las provincias de Córdoba, Santa Fe y Tucumán, tal como lo demuestra el *Cuadro Nro. 7* del Apéndice.

La capacidad de almacenaje de las plantas de acopio de las cooperativas determina, de alguna manera, la participación de las mismas en el mercado. En el *Cuadro y gráfico Nro.8* se observa que la provincia de Santa Fe posee la mayor cantidad de plantas y capacidad en toneladas, seguida de cerca por Buenos Aires. Sin embargo, si se toma el total nacional, y teniendo en cuenta la capacidad de almacenaje de plantas industriales de estas entidades, es la provincia de Tucumán la que predomina, y la provincia de Entre Ríos si no consideramos esta capacidad.

En conclusión, y de acuerdo a los datos recabados, podemos decir que, desde hace unos años se está acudiendo más a este tipo de organización en nuestro país, la cual viene evolucionando fuertemente en algunos sectores, como en cooperativas de trabajo, vivienda y agropecuarias, con un peso importante en varias provincias de la Argentina, acompañando el desarrollo regional.

8-FODA de las cooperativas. Globalización: ¿pueden responder a las exigencias del nuevo contexto?

La fortaleza esencial de la cooperativa surge de su potencial organizador de la oferta y demanda de bienes y servicios, así como de su capacidad de movilización social. El potencial organizador de las cooperativas agrarias se manifiesta a través del acopio y la comercialización interna y externa de las cosechas, librando al productor de las condiciones impuestas por consorcios y acopiadores²⁸, logrando una economía de escala de productores con mayor poder que el que tendrían individualmente. Además, estas entidades aseguran al socio la continuidad y regularidad de los servicios en ciudades y pueblos cuya menor densidad demográfica o alejamiento de los grandes centros urbanos, incitan el desinterés y abandono de otro tipo de organizaciones con fines de lucro, como así también de cubrir otras necesidades de amplio espectro social. Por último, la relación duradera establecida entre el productor miembro y la cooperativa les otorga a ambos los beneficios derivados del planeamiento de los negocios y las inversiones realizadas con objetivos que exceden al corto plazo.

Asimismo, las cooperativas están expuestas a amenazas provenientes de cambios en el entorno, y del marco regulatorio al cual estas entidades se hallan sujetas, y que se manifiesta muchas veces a través de la imposición de normas y tratamientos hostiles. Evidencias de esto son las leyes y decretos promulgados a lo largo de la historia, que restringen facultades, las excluye de determinados servicios y dificultan su formación. Además, el interés recaudador del gobierno es una amenaza latente contra este tipo de organizaciones que, actualmente gozan de determinados beneficios, como es la exención en el impuesto a las ganancias. Otra amenaza que enfrentan proviene de la falta de estabilidad del capital aportado por los socios, lo cual implica un riesgo de retiro del mismo, y por lo cual las cooperativas restringen a través de ciertos mecanismos las probables salidas que puedan producirse.

Las debilidades de la cooperativa nacen de la naturaleza misma de este tipo de organizaciones. Desde el punto de vista administrativo y financiero, son el acceso limitado al capital y la prohibición de cotizar en bolsa. Desde el punto de vista operativo, se encuentran dificultades cuando no se alcanzan niveles adecuados de eficiencia, entendida ésta con sentido social, es decir, prestar un buen servicio a los asociados, a la vez cooperadores y usuarios.

Las oportunidades de la cooperativa son múltiples, teniendo en cuenta que estas entidades combinan fidelidad de socios y eficiencia social, lo cual permite integrar cooperativas en un amplio espectro operativo, con capitales nacionales, para la comercialización interna y externa, y la industrialización de productos primarios, una vasta gama de servicios en lugares descartados por prestadores que tienen como fin obtener una rentabilidad, así como otros servicios, tales como bancarios, de consumo, salud, turismo, seguridad social, entre otros. Asimismo, el principio de integración cooperativa y la solidaridad permiten superar restricciones que surgen del modelo económico y social que impera en estos tiempos.

El proceso mundial de la globalización, así como sus efectos en las economías de los países a través de los avances tecnológicos desarrollados en varios aspectos, pero principalmente en las comunicaciones, impactan en las personas y en las organizaciones residentes de cada uno de los países. En nuestro país los efectos de este fenómeno se reflejan en las dificultades actuales del entorno en el cual operan todas las organizaciones, las cuales deben afrontar las tensiones resultantes de la globalización económica, con sus desequilibrios en la distribución del ingreso, secuelas de deterioro ecológico y marginación social producida por el flagelo del desempleo, el impacto de la debilidad regulatoria del Estado respecto de las inversiones, tanto extranjeras como nacionales, y la regresividad del régimen tributario. Entonces, las cooperativas que mantuvieron y promovieron el espíritu cooperativo, una visión estratégica y eficiencia en la gestión, agiornándose a los tiempos globalizados que corren, demostraron ser aptas para organizar y prestar todo tipo de servicios a usuarios y productores.

9-Factores clave de su competitividad. Valor que agregan las cooperativas a los productores, clientes y a la comunidad.

De acuerdo a la información aportada por la Cooperativa La Unión de Alfonso,²⁹ las cooperativas agrarias, mayormente localizadas en zonas del interior del país, llevan adelante el día a día de su negocio conjuntamente con el productor miembro o asociado sobre la base de la confianza, y con un horizonte de mediano y largo plazo. De esta manera existe una sinergia con el productor donde la cooperativa pone a disposición del mismo personal técnico especializado para asesoramiento a campo de manera de construir una relación viable en el mediano y largo plazo. Es fundamental en este

proceso el sentimiento de “ser parte” del asociado y su confianza en el proyecto de la cooperativa.

Se desprende de lo expuesto en el párrafo anterior que el factor clave de la competitividad de las cooperativas agrícolas es la sinergia que se genera con el productor miembro y a través de la cual se construyen relaciones de confianza de mediano y largo plazo donde todos ganan. Es así como la mayoría de estas cooperativas agrarias contribuyen con su valor agregado a los productores miembros y a la comunidad en su conjunto del lugar donde están situadas. Estas contribuciones comunitarias se cristalizan a través de la prestación de servicios básicos que otras empresas de capital no prestan por falta de masa crítica en pequeñas localidades del interior, otorgamiento de créditos para la vivienda en lugares donde no hay bancos, venta de productos de primera necesidad en lugares donde no hay supermercados, etc. A través de la historia de nuestro país es destacable cómo estas cooperativas agrarias regionales han ido agregando actividades a sus objetos sociales, de forma de suplir carencias en las comunidades a la cual pertenecen y con la cual interactúan. Asimismo no podemos dejar de mencionar los aportes a la comunidad en actividades tales como talleres de pintura, lectura, y otras tantas actividades socio-culturales patrocinadas por cooperativas.

10-Estudio de un caso real de cooperativa agraria local del Partido de Pergamino.

10.1-Cooperativa Agrícola “La Unión” de Alfonso

La Cooperativa Agrícola “La Unión” de Alfonso se encuentra ubicada en la localidad de Mariano H. Alfonzo, Partido de Pergamino, al noroeste de la provincia de Buenos Aires. Según información aportada por la cooperativa,³⁰ esta localidad surgió como consecuencia de la cesión que Mariano H. Alfonzo realizó en el año 1889 al Ferrocarril Central Argentino para el tendido de vías, estación y playas anexas, el cual se inauguró en el año 1897, lo que marcó el asentamiento de familias que dieron vida a esta zona rural. Muchos de los colonos eran inmigrantes, agricultores algunos, que habían dejado su país, amenazados por la guerra. Actualmente, Alfonzo forma parte de una de las principales zonas cerealeras del país, con una población de un poco más de mil habitantes.

Iniciada la década de 1930 corrían días difíciles, por lo que era necesario estar unidos, asociarse, defender la producción ante las restricciones del comercio

internacional. Comenzaron a difundirse entre sus vecinos sus ideas basadas en la unión de fuerzas para promover el bienestar general. Convencidos de que el proyecto era beneficioso para los productores, decidieron llamar a Asamblea, después de largas reuniones e intercambio de ideas, el 7 de Septiembre de 1930, a la cual concurrieron 56 productores acompañados por 2 representantes de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), quienes exhortaron a los productores a abrazar las ideas de asociación, cooperación y bienestar general, principios cooperativos, para realizar actividades de producción, consumo y crédito. Ese mismo día quedó constituida la Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso, y se designaron los miembros del primer Consejo de Administración.

Una de las primeras acciones que realizó el Consejo de Administración fue recabar información en otras cooperativas sobre la forma correcta de encauzar las acciones de la nueva institución y alquilar un local para reuniones y un galpón para almacenamiento de cereales y oleaginosas, de cuyos costos se hicieron cargo los miembros del consejo en un principio, y posteriormente se resolvió la participación de cada socio con un centavo por quintal entregado. El excedente se reservaba para solventar otros gastos. Fue necesario luego adquirir maquinarias, solicitar créditos a instituciones bancarias e iniciar trámites con las casas exportadoras. Finalmente, el 16 de Junio de 1933 le fue otorgada la Personería Jurídica Nro. 2278.

La cooperativa había sido creada para el acopio y comercialización de productos agrícolas, pero desde el principio tuvo la inquietud de cubrir otras necesidades, como brindar un fácil acceso a los artículos de uso y consumo, combustibles, lubricantes a sus asociados, para lo cual se puso en marcha el almacén cooperativo. Desde sus inicios se adhirió a la ACA, entidad madre, a la cual realiza sus compras. En julio de 1933 se solicita el primer crédito al Banco Nación, con garantía prendaria, para la recolección y almacenamiento de productos agrícolas, y se abre la primera cuenta bancaria. El 15 de Diciembre de 1934 se cierra el primer ejercicio, que se presentó a consideración de los socios en Asamblea el 24 de Marzo de 1935. En el año 1936 se alquiló otro galpón mientras se construía uno propio, financiado por los socios con aportes proporcionales al número de hectáreas destinadas a la agricultura.

Con la finalidad de abaratar costos de manipuleo de cereales y así poder competir con los cerealistas locales que trabajaban casi en su totalidad a granel, el Consejo consideró necesaria la construcción de un elevador de granos, con una capacidad de 1000 toneladas, en terrenos del ferrocarril, lo cual les permitiría el almacenamiento y

manipuleo de los cereales en excelentes condiciones. Para solventar los gastos de la construcción el Banco Nación otorgó un crédito en cuenta corriente garantizado provisoriamente por el Consejo y un determinado número de socios, solidariamente. Finalizada la obra, se otorgó el crédito definitivo con garantía prendaria sobre el elevador.

Durante la crisis de la década del '30, y a fin de sobrellevar la difícil situación mundial, la cooperativa se vio obligada a intensificar su campaña por sumar nuevos socios, disminuir gastos de comercialización con el objetivo de intensificar el acopio, y reducir sueldos de empleados. A pesar de ello esta entidad consiguió una prudente expansión, alquilando un nuevo local para almacén e incorporando la representación de Shell Argentina en la rama de combustibles.

En el año 1945 se adquirió el primer edificio propio, donde actualmente opera la administración y el almacén de ramos generales. Esto fue posible gracias al aporte de los socios, el cual fue devuelto por sorteo anual de acuerdo a las posibilidades de la entidad, y sin percibir interés alguno. Durante ese mismo año se experimentó un amplio progreso en las distintas secciones, se cumplieron compromisos con entidades bancarias y proveedores, nuevos ingresos de socios, aumento de capital, un excedente satisfactorio que permitió el afianzamiento de la institución, colocándola entre las principales del movimiento agrario cooperativo argentino. La cooperativa pudo mantener el ritmo evolutivo gracias a la solidez alcanzada, producto de una eficiente administración, y por ello pudo asistir al asociado en dificultades y, además, adquirir los implementos necesarios para seguir su camino de crecimiento.

En la década del '60 se vivía una realidad inflacionaria, con considerables aumentos en el transporte automotor y ferroviario, en artículos de uso y consumo, maquinarias agrícolas y repuestos, y el incremento de la presión impositiva. Estos factores generaron dificultades para el productor, y para el desenvolvimiento y la provisión de servicios de la cooperativa. Sin embargo, la institución incrementó constantemente la cantidad de cereal que comercializaban los socios a través del incremento del área sembrada, lo cual contrarrestó la caída en los rindes por las condiciones climáticas desfavorables y la incidencia del factor inflacionario ya mencionado. La cautela en las inversiones, la seriedad en los procedimientos y la sana administración permitió evolucionar, conservar la solvencia patrimonial lograda y atender las necesidades de la institución y de sus asociados.

A lo largo de las siguientes décadas, la cooperativa continuó con un crecimiento sostenido, tanto en el tonelaje total comercializado y la incorporación de nuevos socios, como en la ampliación de su capacidad productiva y operativa. Muestra de ello son las adquisiciones de las plantas de acopio de las ciudades de Alfonso, Pergamino, Urquiza, Pinzón, y Juncal, y en el puerto de la ciudad de San Lorenzo. Asimismo, a fines de la década del '90 la entidad ya contaba con una flota de 12 modernos camiones para el transporte de cereal, y la capacidad de almacenaje ascendía a 140.000 toneladas distribuidas entre las localidades mencionadas.

Como se puede observar en el *Cuadro y gráfico Nro. 9* del Apéndice, los datos recopilados a lo largo de casi 25 años demuestran el crecimiento y la evolución de la cooperativa en cuanto a capacidad y participación de mercado. Estos incrementos en cantidad de toneladas ingresadas son un reflejo de las inversiones realizadas por la entidad en instalaciones a lo largo de todos estos años, producto también del ingreso cada vez mayor de productores que pasaron a formar parte de la institución. Asimismo, cabe destacar el lugar de predominio que pasó a ocupar la soja a partir de la década de los '90, siguiendo la tendencia que ha tomado la agricultura en todo el territorio nacional.

Por último, y de acuerdo al *Cuadro y gráfico Nro.10*, el incremento paulatino de los asociados manifiesta el afianzamiento de la organización y la confianza que la misma ha despertado a través de los años entre los agricultores de las zonas donde opera la cooperativa, logrando un lugar de privilegio en la región.

10.2-La cooperativa en números

De acuerdo a la información plasmada en el último balance publicado,³¹ la Cooperativa cuenta en la actualidad con una nómina de personal empleado de 55 personas y 827 socios. Según el último balance aprobado por la Asamblea de socios de la Cooperativa La Unión de Alfonso, el total de activos ascendió a \$19.455.000, siendo el total del pasivo de \$9.619.000 y el patrimonio neto de \$9.836.000.

La financiación del crecimiento de las operaciones y de los activos productivos se ha realizado mayormente con recursos propios generados por las operaciones, por lo cual el Estado de Situación Patrimonial no mostró deudas bancarias ni financieras. Es dable observar que los asociados realizaron depósitos de sumas de dinero reintegrables que la cooperativa utilizó para desarrollar sus operaciones, y que a la fecha de cierre del

ejercicio económico fueron de casi \$3.000.000. Asimismo, la suma invertida en bienes de uso ascendió a \$1.638.000.

Los resultados del ejercicio bajo análisis arrojaron un excedente de \$425.000, deducidas las reservas de ley, para indemnizaciones laborales por despidos y para accidentes de trabajo según las leyes 11.729 y 9.688 por un total de \$550.000, reservas para deudores incobrables, eventuales y fondo para reposición por \$700.000 y \$30.000 asignados a capacitación y asistencia laboral. Tal excedente se propuso distribuir, previa aprobación de la asamblea, a reservas de la siguiente forma: 5% a reserva legal, 5% a fondo asistencial y laboral, y 5% a fondo de educación y capacitación cooperativo. También se propuso retribuir con un 7% al capital integrado, y el remanente para distribuir de acuerdo a las toneladas de cereal entregadas por los socios.

Los ingresos ascendieron a \$18.000.000, de los cuales un 40% corresponde al rubro comercialización y distribución de granos, que comprende los ingresos por intermediación (comisiones) y por servicios de acopio. Asimismo, se observa un margen bruto de operaciones del 52%, el cual debe ser analizado considerando los costos asociados a los servicios de acopio (acondicionamiento, secado, etc.) que fueron incluidos en el rubro gastos operativos en lugar de formar parte del costo de ventas, proporcionando un significativo porcentaje de margen bruto.

Los gastos operativos totalizaron \$7.956.000, conformados por \$938.000 en gastos de administración, \$3.846.000 en gastos de comercialización y \$3.172.000 en gastos de distribución. Los gastos de administración se componen en un 40% por gastos de personal y el resto corresponde a gastos generales e impositivos. Entre los gastos de comercialización encontramos además de gastos de personal con una incidencia del 20%, gastos de combustibles y lubricantes, una fuerte influencia de gastos de reparaciones de flota de camiones y gastos de sellados de contratos e impuestos. El último rubro de los gastos operativos corresponde a los gastos de distribución que incluyen los rubros de depreciaciones, gastos de energía eléctrica, gastos de gas oil y gas, y otros gastos generales a distribuir.

Asimismo, en el rubro otros ingresos, los cuales representaron \$1.619.000, se incluyeron intereses cobrados por \$500.000 que corresponden al cargo efectuado a los socios por atrasos en su cuenta corriente. La tasa de interés que se les aplicó fue la vigente en el mercado. También se incluyeron retornos cooperativos que reflejan los pagos recibidos de la Asociación de Cooperativas Argentinas (entidad de segundo grado a la cual la cooperativa pertenece) por distribución de excedentes.

10.3-Otras cuestiones de interés: forma de comercialización capacitación, incentivos al personal y financiación de las operaciones.

De acuerdo a información recibida en la entrevista de campo realizada al Sr. Gerente de la Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso, ésta cuenta con varias ramas de actividades siendo la principal los productos agrícolas. Las otras actividades consisten en mercaderías de autoservicio, ferretería y corralón, combustibles y lubricantes, y explotación de camiones.

Respecto de las formas de comercialización, exceptuando las actividades mencionadas, las cuales comercializan los productos en salones, estaciones y locales, los productos agrícolas se comercializan a través de la entidad de segundo grado a la cual la cooperativa pertenece. Esta comercializa los productos agrícolas por cuenta y orden de la Cooperativa de Alfonso, colocándolos tanto en el mercado interno como externo.

El productor socio entrega a la cooperativa en carácter de depositario la producción de granos y cereales, por lo cual se confeccionará un certificado de depósito de cereal (Formulario 1116 A). Posteriormente, la cooperativa remitirá el cereal consignado a la entidad de segundo grado para su comercialización, quien entregará a la cooperativa un certificado de depósito. Una vez que la entidad de segunda grado (ACA) cierra la transacción, la cooperativa de Alfonso se hace acreedora del producido de dicha transacción, y al mismo tiempo emite la liquidación al productor. Desde el punto de vista operativo el sistema funciona mediante cuentas corrientes de cereal que el productor tiene depositado en la cooperativa de Alfonso y que ésta tiene a su vez en la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).

La cooperativa realiza operaciones tanto en la ciudad de Mariano Alfonso como en otras localidades como Pergamino, Urquiza, Pinzón y Juncal, donde posee sucursales.

El objeto social de la cooperativa es bastante abarcativo, e incluye la venta de cereales producida por si o por sus asociados de la forma más conveniente, la adquisición de insumos por parte de la cooperativa para ser provistos a sus asociados, el arrendamiento o la adquisición de campos para si o para sus asociados, la concesión de adelantos en efectivo a sus asociados a cuenta de la cosecha a recoger, contratar por cuenta de sus asociados seguros relacionados con la actividad, auspiciar la creación de semilleros cooperativos, organizar una flota de camiones para prestar servicios a sus

asociados, procurar la exportación de los productos de sus asociados, efectuar concursos y dar premios para estímulo de la industria agropecuaria, y fomentar la ayuda mutua y la conciencia cooperativa.

Desde el punto de vista de las relaciones intercooperativas, la Cooperativa La Unión de Alfonso pertenece a la asociación de segundo grado ACA, manteniendo estrechos lazos tanto en materia comercial como social, la cual, a su vez, se encuentra adherida a la confederación CONINAGRO, entidad gremial del cooperativismo agropecuario.

Con referencia a la financiación de las operaciones, la cooperativa realiza esta actividad con recursos propios. Estos recursos provienen fundamentalmente de los excedentes de las operaciones y de las reservas del 1% de las ventas netas que se constituyen para tal fin. Adicionalmente cuentan con depósitos que realizan los socios, y por los cuales se les abona un interés. La cooperativa posee carpetas de crédito abiertas en varias entidades bancarias, mayormente estatales, provinciales y cooperativas con las que opera. Sin embargo, estas instituciones financieras y de crédito solicitan firmas de todos los miembros del consejo de administración más cierto número de firmas solidarias de una cantidad a determinar de socios. Tal situación en la práctica dificulta el acceso al crédito, por lo que, en relación a la cuestión financiera es uno de los grandes desafíos en este tipo de organizaciones para la gerencia, y tal como se describió más arriba la cooperativa en cuestión no escapa a tal cuestión.

De acuerdo a lo manifestado por el gerente de la cooperativa, no son frecuentes los conflictos a los cuales hace referencia Cook, que han sido mencionados en el punto 5.3, ya sean ellos internos, del ámbito laboral y organizativo de la cooperativa, o externos, relacionados directamente con cuestiones del negocio y de la competencia de mercado. Sin embargo, los conflictos que se han registrado a lo largo de la historia de esta cooperativa han sido en su mayoría en situaciones de crisis económicas del país, tal es el caso de la crisis nacional acontecida durante el año 2001. Es de señalar que ningún tipo de organización escapa a situación de semejante envergadura.

En cuanto a las decisiones, las mismas se ejercen mediante la votación de todos sus socios por mayoría. Cada socio emite un voto simple, independientemente del número de cuotas parte de capital que posea.

La Capacitación del personal de la cooperativa no deja de ser un tema importante. Todos los años se destina un 5% de los excedentes, de acuerdo a la ley 20.337, que forman la reserva llamada “fondo de educación y capacitación cooperativa”. En general

la capacitación que se brinda al personal trata de combinar temas técnicos que serán utilizados en el desarrollo de la función de cada empleado y temas relacionados con el cooperativismo. Entre los principales desembolsos que ha realizado la Cooperativa en el ejercicio económico se distinguen la asistencia a seminarios de ACA, material y libros intercooperativos, plenarios y cursos de la juventud agraria, etc.

En la cooperativa bajo análisis la política de incentivos, si bien no está formalizada como una empresa de capital, es bastante amplia, permitiendo a los empleados gozar de ciertos beneficios tales como el pago a cargo de la cooperativa del diferencial de la obra social que corresponde al empleado, seguro de retiro, cierta estabilidad laboral, lo cual se verifica en la mayor antigüedad que poseen estos empleados comparados con cualquier empresa tradicional, muestra de ello es el Sr. Crocenzi, Gerente de la Cooperativa de Alfonso, quien ocupa este puesto desde hace 25 años. También la posibilidad de asistir a un complejo vacacional cooperativo sin cargo, el otorgamiento de préstamos para la vivienda a bajas tasas de interés, y ciertas sumas de dinero que se imputan a un fondo asistencial y laboral para empleados.

Si uno o más socios en un momento determinado deciden retirarse de la cooperativa y solicitar el reintegro del capital aportado, el mismo les será reintegrado, pero bajo ciertas pautas. La primera de ellas es que tal decisión debe ser aprobada por el consejo de administración. Adicionalmente se debe cumplir con determinados límites estatutarios respecto al capital a reintegrar, el cual no puede superar el 5% anual del capital total cooperativo.

El proceso de globalización de la economía, tal como se viene observando en los últimos años, trajo aparejado para la cooperativa la nueva realidad de que el mercado es uno sólo y globalizado, con lo cual se tuvo que adaptar a los cambios a través de nuevas formas de proceder, sobre base individual de cada transacción, debiendo modernizar, aggiornar sus procedimientos, y su forma de operar, con la finalidad de continuar siendo competitivos.

Finalmente, explícita o implícitamente la cooperativa tiene la misión de agregar valor a su cliente interno que es el asociado, a través de brindarle mejores servicios y tratar de comercializar sus producciones con la mayor rentabilidad posible. Asimismo posee en todo momento un cliente externo que está representado por la comunidad de Mariano Alfonso, lugar dónde actúa prestando servicios no sólo a los asociados sino a toda la comunidad, muchas veces en servicios tales como el autoservicio, la estación de servicios expendiendo combustibles, dónde es el único proveedor de los mismos

cumpliendo una función social importantísima. Hay una sinergia mutua entre la cooperativa y la comunidad.

11-Conclusiones

Las cooperativas han surgido como una forma de organización diferente a las formas tradicionales existentes en el mundo, con una finalidad de bien común, y prescindiendo del ánimo de lucro que caracteriza a otras formas organizativas con las que compete en el mercado. Su nacimiento estuvo afectado por el contexto tanto económico como social, y su objetivo influido por las desigualdades. En dicho entorno la cooperativa agraria nace por la necesidad de transformar la realidad económica y social desfavorable que vivían los agricultores de su tiempo, para corregir abusos y defender su producción.

Del trabajo realizado por Cook, en su publicación “Management behavior at agribusiness cooperatives”, se desprenden una serie de diferencias en cuanto a los roles que el administrador debe cumplir en las cooperativas agrarias de los Estados Unidos de América, en contraposición con los del administrador de una empresa tradicional de capital, cuyo principal objetivo es obtener un beneficio económico. En el análisis de estas diferencias se observan las dificultades que esta figura tiene en su función de administrador de una cooperativa, y que explican muchas veces los problemas de obtención de capital para financiamiento de operaciones, los problemas de horizonte que dificultan la evaluación de proyectos y posteriores inversiones, los problemas de *free rider* del productor miembro, y los conflictos que de estas cuestiones se derivan.

Sin embargo Cook deja de lado dos aspectos que para las cooperativas son fundamentales: el espíritu cooperativista y el sentido de pertenencia del socio productor, motores que impulsan al socio a comprometerse con la cooperativa. Tales aspectos, en muchos casos, se trasladan de generación en generación creando una sinergia fundamental para la subsistencia y el desarrollo de este tipo de organización.

Los problemas de horizonte y de *free rider* señalados por Cook en su trabajo, son salvados por la rápida salida de todos aquellos que no comparten el espíritu y los principios cooperativistas, factor común que hace a la fuerte cultura que caracteriza a estas organizaciones. Asimismo, se observa que en la práctica las bajas de asociados son escasas y hasta nulas en determinados períodos, como lo fue el ejercicio 2005, lo cual

contrarresta, a nuestro juicio, el problema de inestabilidad del capital que deben enfrentar las cooperativas.

Asimismo, y de acuerdo a la información recabada en nuestras entrevistas de campo, observamos que, si bien hay una restricción al financiamiento, tanto de instituciones bancarias como de otras instituciones de crédito, la cooperativa analizada ha tenido a lo largo de muchos años un crecimiento genuino y sustentable, cimentado en la confianza, el sentido de pertenencia de los productores miembro, y el mismo espíritu cooperativo ya mencionado, que conducen al socio a patrocinar proyectos que significan crecimiento y desarrollo para la organización.

Desde el punto de vista operativo y comercial, y teniendo en cuenta el contexto actual de globalización mundial, estas organizaciones no operan aisladamente, sino que se integran y forman alianzas de manera de obtener un mayor poder comercializador, con el objetivo de dar al productor mayores beneficios en la realización de sus operaciones. Producto de lo antedicho, y basados en datos e información recopilada de distintas fuentes, observamos la evolución favorable que en los últimos años han tenido las cooperativas en nuestro país, y especialmente las cooperativas agrarias, las cuales han crecido tanto en cantidad, como en área sembrada, producción y capacidad de acopio y almacenaje, obteniendo una participación de mercado actual de 15.5 Millones de toneladas de un total de 77 Millones, lo que representa poco más del 20% del total producido en nuestro país.

Creemos que el espíritu cooperativo sinérgico que estas entidades mantienen con la comunidad en la cual actúan se mantiene vivo y continua desarrollándose, pasando de una generación a la siguiente con la misma fuerza con el que surgió, debido al hecho de que las cooperativas se han ubicado en localidades pequeñas del interior del país donde las empresas tradicionales no ingresan por falta de masa crítica para amortizar sus inversiones, prestando servicios y cumpliendo funciones tanto económicas como sociales y culturales, a las cuales la comunidad, de otra manera, no tendría acceso, y marcando de alguna forma el crecimiento del lugar donde se sitúan con su propio crecimiento.

Por último, y basados en lo expuesto, podemos concluir que las oportunidades que brinda la cooperativa agraria como forma alternativa de organización son múltiples, teniendo en cuenta que estas entidades combinan fidelidad de sus socios y eficiencia social, lo cual permite integrar diversas actividades en un amplio espectro operativo, con la finalidad de brindar al productor socio la posibilidad de comercializar su

producción, obteniendo una vasta gama de servicios en lugares descartados por prestadores que tienen como fin obtener una rentabilidad. Asimismo, el principio de integración cooperativa y la solidaridad permiten superar restricciones que surgen del modelo económico y social que impera en estos tiempos.

12-APÉNDICECuadro Nro.1CANTIDAD DE PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE UNA COOPERATIVA POR PAÍS.

<i>PAÍS</i>	<i>PERSONAS MIEMBRO DE UNA COOPERATIVA</i>
CANADÁ	1 de cada 3 personas
ESTADOS UNIDOS	1 de cada 4 personas
REINO UNIDO	9,8 millones de personas
MALASIA	5,4 millones de personas
SINGAPUR	1,4 millones de personas
ARGENTINA	9,1 millones de personas
HONDURAS	1 de cada 3 personas
INDIA	236 millones de personas
CHINA	180 millones de personas
BRASIL	5,7 millones de personas
KENYA	1 de cada 5 personas
NORUEGA	1 de cada 3 personas

Fuente: SOK Corporación Reporte Anual 2004.

Cuadro Nro. 2**ENUMERACIÓN DE LAS DIFERENCIAS MÁS RELEVANTES ENTRE LA COOPERATIVA Y LA SOCIEDAD ANÓNIMA**

	<i>COOPERATIVA</i>	<i>SOCIEDAD ANONIMA</i>
<i>Ingreso</i>	Abierto, libre – requisitos del estatuto	Puede ser abierta o cerrada.
<i>Número de Socios</i>	Por lo menos 10 (hay excepciones)	Por lo menos 2
<i>Ganancias</i>	“Excedentes”, no es un fin de la cooperativa, se establecen restricciones para su reparto.	Utilidades, suele ser el objetivo de éstas, y su reparto es decidido por los accionistas.
<i>Duración</i>	Ilimitada.	Limitada
<i>Capital Social</i>	Capital Variable, puede reducirse en cualquier momento por el Consejo de Administración por aprobación del retiro de un socio. Mínimo no exigible.	Capital Variable. Para modificaciones mayores a las previstas en el estatuto, debe reformarse el mismo. Mínimo de Capital Social (\$12.000).
<i>Participación en el Capital Social</i>	Por cuotas sociales de igual valor. Indivisibles: Constan en acciones representativas y tienen carácter nominativo	En acciones de igual valor, de carácter nominativo, escritural o al portador.
<i>Aportes exigibilidad</i>	Se establecen condiciones en el estatuto pero por ley se determina un plazo máximo para su integración. Aportes en especie al momento de la constitución; aportes en dinero hasta 5 años.	Se fija por las partes con un plazo máximo de 2 años, o en su defecto, desde la inscripción de la sociedad.
<i>Reintegro de aportes</i>	Aportes reintegrables con un límite anual mínimo del 5% del capital integrado del último balance aprobado.	Aportes reintegrables a los socios sin limitaciones.
<i>Voto</i>	1 voto por asociado, sin importar la cantidad de cuotas partes que posea.	Los derechos los adquiere en función del porcentaje del capital

		social que representen sus acciones.
Administración	Consejo de Administración -	Directorio – Puede ser controlado por un Consejo de Vigilancia
Fiscalización Privada	Uno o más síndicos obligatoriamente y auditoría externa a cargo de un Contador Público.	Uno o más síndicos designados por la asamblea en caso de sociedades incluidas en el art. 299 de la ley de Sociedades Comerciales.
Representación	Presidente del Consejo de Administración.	Presidente del Directorio.
Transmisión de acciones	Solo entre asociados con acuerdo del Consejo de Administración.	Es libre.
Asamblea	Ordinaria y extraordinaria.	Ordinaria, extraordinaria y especiales.
Quórum	Se realizan con los presentes, no importa el número.	Ordinaria: mayoría de de las accionistas con derecho a voto; Extraordinarias: accionistas que representen 60% de los votos.
Mayoría	Simple mayoría de los presentes	Mayoría absoluta
Ley aplicable	Ley de Cooperativas, y Ley de Sociedades Comerciales.	Ley de Sociedades Comerciales y ley del lugar donde se constituye.
Inscripción	Sin inscripción no están autorizadas a funcionar. La inscripción es ante el órgano local competente (en Capital Federal: INAES, y en provincias es el IPAC).	Se inscribe en el registro Público de comercio del domicilio social (en Capital Federal: IGJ) Antes de la inscripción es una sociedad irregular.
Responsabilidad socios	Limitada al monto de las cuotas sociales suscriptas	Cada socio limita su responsabilidad a las acciones que suscribe
Preferencias en las acciones	Prohibidas	Permitidas
Cuota de liquidación	Liquidada o disuelta la cooperativa los asociados solo tienen derecho al reintegro de la cuota social integrada, deducidas las pérdidas. El	Derecho a cuota de liquidación de los socios, saldado el pasivo el remanente se reparte entre los accionistas.

	remanente va a las arcas del fisco o del órgano local competente rector de las cooperativas.	
<i>IVA</i>	Régimen general.	Régimen general.
<i>IIBB</i>	No sujeto.	Tributan según la jurisdicción en la cual actúan, y la actividad que realizan.
<i>Impuesto de sellos</i>	Exentas.	Tributan según la jurisdicción en la cual actúan.
<i>Impuesto a las Ganancias</i>	Exentas.	Tributan el 35% del resultado impositivo.

Cuadro Nro. 3**CUADRO DE DIFERENCIAS EN ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE UNA COOPERATIVA Y UNA EMPRESA TRADICIONAL.**

	<i>COOPERATIVA</i>	<i>EMPRESA TRADICIONAL</i>
<i>Rol decisorio del administrador</i>	Es más restringido debido al acceso más limitado al capital, y a problemas de horizonte, por el cual el socio espera una más rápida retribución al capital aportado, lo cual dificulta la obtención del consenso.	Es más amplio, ya que tiene mayor acceso al capital, ya sea a través de instituciones financieras, tanto públicas como privadas, y al mercado de capitales, además del aporte obtenido por los accionistas. El accionista tiene un horizonte de mediano y largo plazo del retorno de su capital aportado, el cual coincide con el de la organización.
<i>Corto plazo versus largo plazo.</i>	Subinversión y prioridad al corto plazo. Estos problemas derivan de la falta de coincidencia en el horizonte de evaluación del socio en forma particular con el que efectúa como socio cooperativista, lo cual conduce a problemas de <i>free-rider</i> , evadiendo la participación que requiere la entidad.	Prioridad al mediano y largo plazo, y coincidencia del accionista con el horizonte de evaluación de la sociedad. Generalmente, al coincidir los horizontes y los objetivos, la inversión y el capital destinados a alcanzarlos serán los que la sociedad necesita.
<i>Medición de performance.</i>	La medición de la performance es más dificultosa ya que se basa en la optimización conjunta, tanto de la utilidad y objetivos de la cooperativa como del productor individual. Esto deriva en la tarea de llevar registros de costos por productor en lugar de analizar el negocio en su conjunto.	La medición de la performance es más clara y sencilla debido a que se utilizan para ello herramientas tradicionales de medición, como por ejemplo ROI, ROA y EBIT, entre otros índices específicos del negocio.
<i>Ejercicio de la autoridad.</i>	Mayor costo de transacción al obtener consenso de socios para la toma de decisiones, es decir mayor tiempo	Simplicidad en la obtención del consenso para la toma de decisiones, ya que los problemas se dirimen por mayoría de

	<p>insumido y dificultad, debido a la heterogeneidad de los productores miembro, ya que el voto se ejerce 1 a 1, sin relación directa con el capital aportado por cada uno de los socios, es decir, por mayoría simple.</p>	<p>capital aportado en Asamblea de accionistas.</p>
<i>Visión del negocio.</i>	<p>Mayor pérdida de tiempo y esfuerzo para obtener una visión integral del negocio, debido a que el productor miembro generalmente es cliente, proveedor y socio al mismo tiempo, con lo cual el administrador, al realizar sus análisis, deberá tener en cuenta los diversos roles que el socio cumple.</p>	<p>Visión global del negocio, de acuerdo a los objetivos de los accionistas y al plan de acción y políticas delineadas por el Directorio.</p>
<i>Inversiones en activos fijos.</i>	<p>Dificultad para absorber el costo de activos fijos. La ampliación de la capacidad de proceso y acopio es costosa y dificulta su amortización y el logro de un buen negocio tanto para la cooperativa como para el asociado.</p>	<p>Absorción variable de acuerdo a los márgenes del negocio.</p>
<i>Financiación externa.</i>	<p>Dificultad en la obtención de financiación externa. Imposibilidad de cotizar sus títulos en el mercado de capitales. Mayor complejidad para acceder a préstamos otorgados por instituciones bancarias debido a la información solicitada y las garantías solidarias.</p>	<p>Acceso a financiación externa. La misma se puede obtener a través de préstamos bancarios o acceso al mercado de capitales.</p>

Cuadro Nro.4**PRODUCCIÓN AGRÍCOLA ARGENTINA DESDE 1993/94 HASTA 2005/06**

<i>Producción agrícola argentina desde 1993/94 hasta 2005/06</i>					
	<i>Cosecha</i>	<i>Área sembrada</i>		<i>Producción</i>	<i>Crecimiento</i>
TOTAL PAIS		<i>Hectáreas</i>	<i>% s/ anterior</i>	<i>(Tons.)</i>	<i>% s/ anterior</i>
	93/94	20.255.258	2,39	40.596.088	-2,32
	94/95	22.188.457	9,54	45.841.862	12,92
	95/96	23.140.630	4,29	44.035.443	-3,94
	96/97	26.709.800	15,42	54.225.000	23,14
	97/98	26.122.400	-2,20	67.090.000	23,73
	98/99	26.694.000	2,19	60.332.000	-10,07
	99/00	26.709.000	0,06	64.906.000	7,58
	00/01	26.828.000	0,45	67.779.000	4,43
	01/02	27.533.000	2,63	69.607.000	2,70
	02/03	27.722.000	0,69	71.096.000	2,14
	03/04	29.367.291	5,93	70.724.862	-0,01
	04/05	30.112.567	2,54	86.120.584	21,77
	05/06	29.087.000	-3,4	76.915.000	-10,69
Crecimiento			43,60		89,46

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la República Argentina.

Cuadro Nro. 5**ALTAS DE COOPERATIVAS DESDE 1990 HASTA 2006**

Fuente: Informática INAES - informatica@inaes.gov.ar. Datos actualizados al 4/10/2006.

Cuadro Nro.6**CANTIDAD DE COOPERATIVAS POR ACTIVIDAD**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SIN ACTIVIDAD DECLARADA</i>	153	0,73%
<i>AGROPECUARIA</i>	2312	11,06%
<i>CONSUMO</i>	217	1,04%
<i>CREDITO</i>	337	1,6%
<i>PROVISION</i>	2102	10,05%
<i>SEGUROS</i>	34	0,16%
<i>SERVICIOS PUBLICOS</i>	1776	8,50%
<i>TRABAJO</i>	10826	51,77%
<i>VIVIENDA</i>	3047	14,57%
<i>FEDERACIONES</i>	106	0,51%
<i>TOTAL ENTIDADES</i>	20910	100%

Fuente: Informática INAES - informatica@inaes.gov.ar

Cuadro 7**CANTIDAD DE COOPERATIVAS POR PROVINCIA**

<i>PROVINCIA</i>	<i>CANTIDAD</i>
<i>CAPITAL FEDERAL</i>	2560
<i>BUENOS AIRES</i>	5338
<i>CATAMARCA</i>	195
<i>CORDOBA</i>	1882
<i>CORRIENTES</i>	297
<i>CHACO</i>	408
<i>CHUBUT</i>	284
<i>ENTRE RIOS</i>	890
<i>FORMOSA</i>	199
<i>JUJUY</i>	647
<i>LA PAMPA</i>	123
<i>LA RIOJA</i>	300
<i>MENDOZA</i>	635
<i>MISIONES</i>	633
<i>NEUQUEN</i>	403
<i>RIO NEGRO</i>	455
<i>SALTA</i>	446
<i>SAN JUAN</i>	496
<i>SAN LUIS</i>	111
<i>SANTA CRUZ</i>	442
<i>SANTA FE</i>	1747
<i>SANTIAGO DEL ESTERO</i>	891
<i>TIERRA DEL FUEGO</i>	126
<i>TUCUMAN</i>	1402
<i>TOTAL ENTIDADES</i>	20910

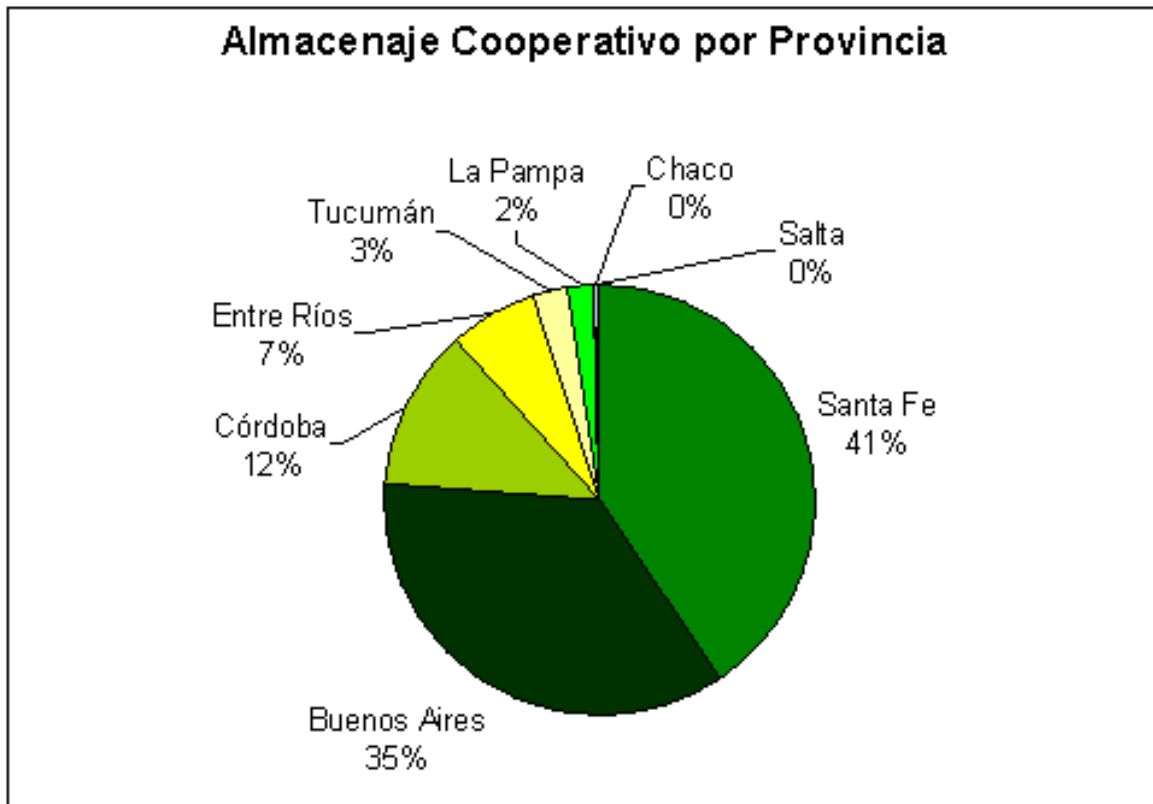
Fuente: Informática INAES - informatica@inaes.gov.ar. Datos actualizados al 4/10/2006.

Cuadro y gráfico 8**CAPACIDAD DE ALMACENAJE DE LAS PLANTAS DE ACOPIO COOPERATIVAS**

PROVINCIA	PLANTAS	TONELADAS	% EN EL TOTAL NACIONAL	
			a	b
Santa Fe	274	3.700.452	38,1%	24,9%
Buenos Aires	223	3.215.450	26,4%	22,4%
Córdoba	86	1.116.800	24,6%	16,7%
Entre Ríos	57	612.927	40,9%	29,9%
Tucumán	5	240.600	35,7%	34,0%
La Pampa	17	172.648	18,1%	16,9%
Chaco	4	20.390	5,8%	5,3%
Salta	2	16.087	0,0%	1,8%
Total	668	9.095.354	29,8%	22,2%

a: No incluye capacidad de almacenaje de plantas industriales

b: Incluye capacidad de almacenaje de plantas industriales

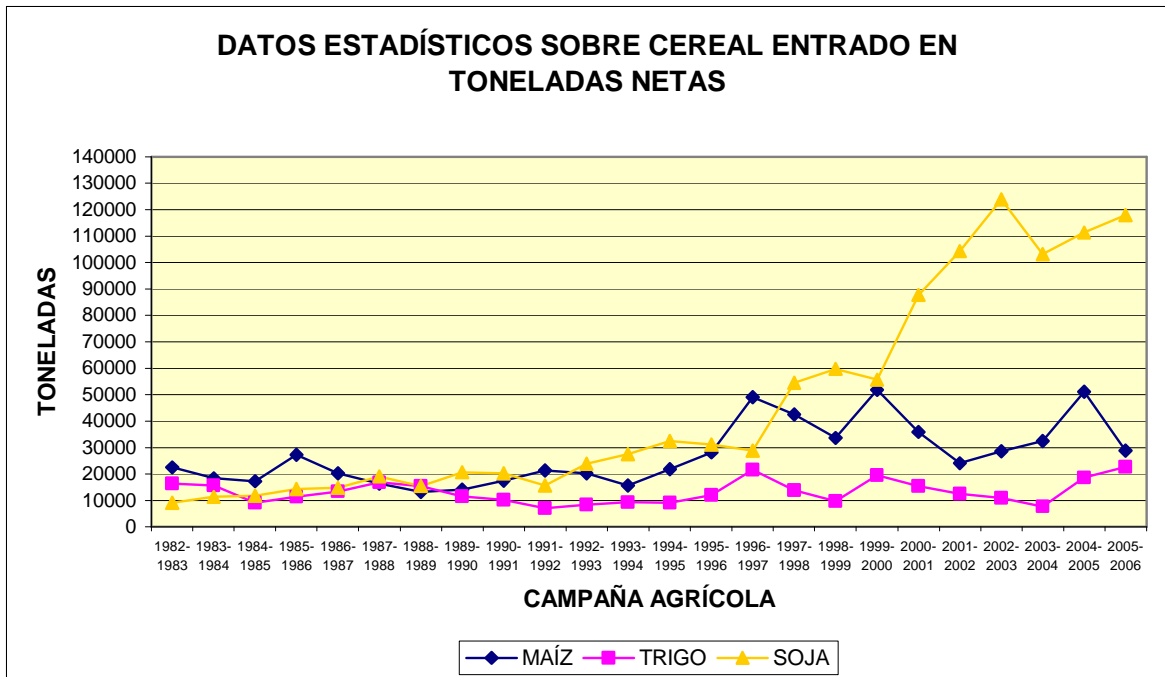


Fuente: Secretaría de Desarrollo y Promoción INAES en base a Datos de la ONCCA.

Cuadro y gráfico Nro. 9**CANTIDAD DE CEREAL ENTRADO EN TONELADAS EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA LA UNIÓN DE ALFONSO.**

<i>COSECHA</i>	<i>MAÍZ</i>	<i>TRIGO</i>	<i>SOJA</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1982-1983</i>	22453	16410	9153	48016
<i>1983-1984</i>	18472	15659	11329	45460
<i>1984-1985</i>	17360	9165	11809	38334
<i>1985-1986</i>	27362	11304	14341	53007
<i>1986-1987</i>	20119	13340	14839	48298
<i>1987-1988</i>	16296	16723	19059	52078
<i>1988-1989</i>	13102	15366	15347	43815
<i>1989-1990</i>	14176	11667	20738	46581
<i>1990-1991</i>	17562	10237	20223	48022
<i>1991-1992</i>	21315	7094	15697	44106
<i>1992-1993</i>	20317	8322	23823	52462
<i>1993-1994</i>	15659	9262	27513	52434
<i>1994-1995</i>	21811	9092	32432	63335
<i>1995-1996</i>	28092	12109	31098	71299
<i>1996-1997</i>	49103	21687	28962	99752
<i>1997-1998</i>	42569	13872	54533	110974
<i>1998-1999</i>	33655	9811	59776	103242
<i>1999-2000</i>	51849	19505	55634	126988
<i>2000-2001</i>	36016	15500	87833	139349
<i>2001-2002</i>	24087	12462	104418	140967
<i>2002-2003</i>	28672	10946	123880	163498
<i>2003-2004</i>	32520	7778	103152	143450
<i>2004-2005</i>	51034	18680	111384	181098
<i>2005-2006</i>	28829	22707	117960	169496

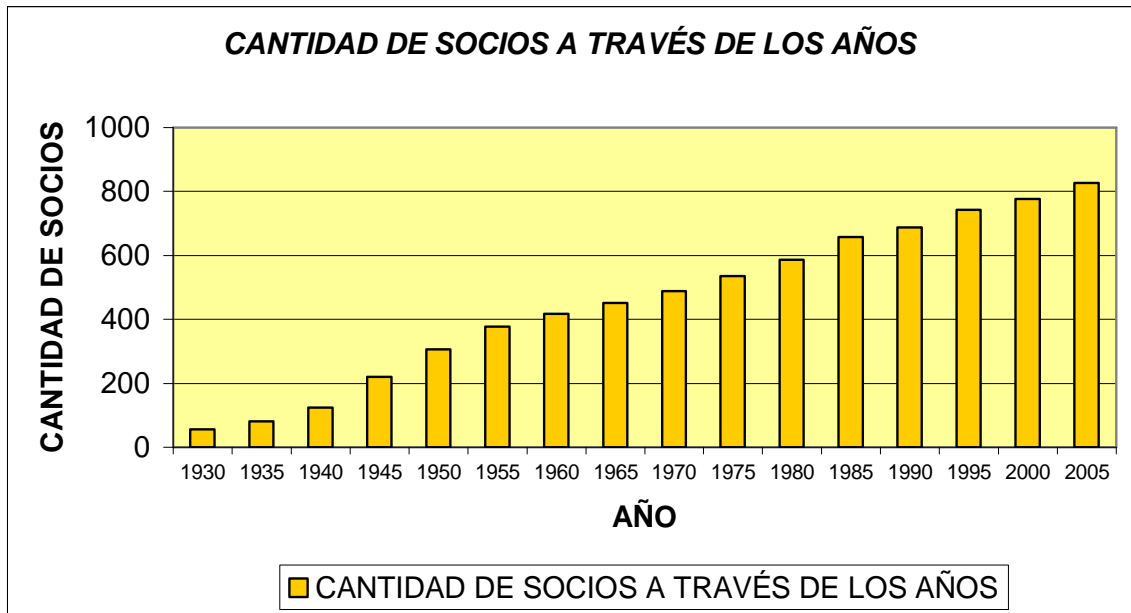
Fuente: Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso.



Cuadro y gráfico 10**CANTIDAD DE SOCIOS DE COOPERATIVA LA UNIÓN DE ALFONSO DESDE SUS INICIOS
HASTA LA ACTUALIDAD.**

AÑO	1930	1935	1940	1945	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
CANTIDAD DE SOCIOS	56	80	125	220	306	378	417	451	488	536	587	658	688	743	776	827

Fuente: Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso.



13-**Bibliografía y Referencias**

- Michael L. Cook, "The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives", Invited Paper in Journal of Agricultural Cooperation, Volume 9, 1994, publicado por National Council of Farmer Cooperatives.

¹ Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional - Manchester 1995.

² Fuente: Alianza cooperativa Internacional

³ Fuente: CONFECOOP. Sector cooperativo colombiano 2005

⁴ Fuente: SOK Corporación Reporte Anual 2004.

⁵ Fuente: Alianza cooperativa Internacional

⁶ Fuente: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. www.inaes.gov.ar.

⁷ Definición de la Real Academia Española.

⁸ Fuente: Sociedad Cooperativa Popular Limitada. Chubut, Argentina. www.scpl.coop.

⁹ Laws and Objects of the Rochdale Society of Equitable Pioneers.

¹⁰ www.fundacionespriu.coop. (Barcelona España) - www.educared.org.ar.

¹¹ http://web2.cba.gov.ar/actual_web/cooperativas_nuevo/paginas/historia_argentina.htm.

¹² Daniel Tirso Fioretto-La miel de una Paraná cooperativa, 1-6-2005. El diario de Internet en Entre Ríos: www.cronistadigital.com.ar.

¹³-Vargas Sánchez, A. "El cooperativismo agrario argentino". Facultad de CC. Empresariales Plaza de la Merced. <http://www.uhu.es/alfonsovargas/archivos/argentin.htm>

-Mundo Agrario: Revista de estudios rurales N° 4, 2002, Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata. "El cooperativismo agrario en la provincia de Buenos Aires (1946-1955)".

-www.coninagro.org.ar/historia.php.

¹⁴ Coninagro opcit.

¹⁵ Orieta Barbato de Collard, María Magdalena Chiartano y Angela Ana Barbato, 2000, Escuela y Cooperativismo, Idelcoop - Argentina.

- www.web2.cba.gov.ar/actual_web/cooperativas_nuevo/paginas/historia_argentina.htm.

¹⁶ - www.web2.cba.gov.ar/actual_web/cooperativas_nuevo/paginas/historia_argentina.htm.

-Instituto Cooperativo de Enseñanza Superior.

Libro Cincuentenario SanCor Cul. Libro Aprendiendo Cooperativismo.

http://www.ices.com.ar/Casa_cooperativa.htm.

¹⁷ www.faa.com.ar - www.ahascl.com.

¹⁸ Vargas opcit.

-<http://www.coninagro.org.ar/historia.php>.

- Instituto Cooperativo de Enseñanza Superior. Fuente: Libro Cincuentenario SanCor Cul Libro Aprendiendo Cooperativismo http://www.ices.com.ar/Casa_cooperativa.htm.

¹⁹ www.cedr.org. Mateo (opcit).

²⁰ Mateo (opcit).

²¹ Diego H. de Mendoza - LA NACION - <http://www.lanacion.com.ar/700272>.

- Coninagro (opcit).

²² Mateo (opcit).

²³ Mateo (opcit) cita de Curso de Cooperativismo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, palabras del gobernador Carlos Aloé (Gobierno Provincia Buenos Aires 1952-1955)

²⁴ Coninagro (opcit).

²⁵ Revista del Instituto de la Cooperación, N° 165/2005, pág. 487.

²⁶ Nueva generación de cooperativas agrarias en la reconversión empresarial. Susana Formento y Cetrángolo. Rev. Facultad de Agronomía, 21 (1): 79-88, 2001. Buenos Aires- Argentina.

²⁷ Fuente de datos: CONINAGRO. www.coninagro.org.ar.

²⁸ Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. www.consejo.org.ar.

²⁹ Entrevista realizada al Sr. Gerente de la Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso.

³⁰ Información y datos recabados de la entrevista con el Gerente de la Cooperativa La Unión de Alfonso, el Sr. Oscar Crocenzi, y material interno aportado por la cooperativa mencionada.

³¹ Información recabada de la Memoria y del Balance de publicación de la Cooperativa Agrícola La Unión de Alfonso, correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de Agosto de 2005.

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir con fines exclusivamente académicos y didácticos en el sitio de Internet www.ucema.edu.ar el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución educativa. La misma será publicada y difundida en el caso en el que el Trabajo Final sea seleccionado por el cuerpo docente como “Trabajo Distinguido”.

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la Intranet de la biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta Institución.

CORRAL, VERÓNICA A. MARSHALL, CAROLINA M. ROMERO, SEBASTIÁN

DNI 25.832.244

DNI 26.312.008

DNI 21.714.319