

FACTORES DETERMINANTES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS PAMPEANAS A LAS CRISIS QUE
ATRAVESÓ EL PAÍS, DEL '90 A LA ACTUALIDAD

Autores: BURGUÉS, Pamela

SOUTO, Ana

Director: Prof. Dr. BALESTRI, Luis; de la cátedra Comercialización Estratégica y
Operativa

Tribunal de Evaluación: MELAZZI, María Marta; de la cátedra Principios de Economía

SARAVIA, Carlos Daniel; de la cátedra Comercialización
Agropecuaria

Lic. en Administración de Negocios Agropecuarios

Facultad de Agronomía. UNLPam

2008

ÍNDICE	Pág.
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
PALABRAS CLAVES	7
PRIMERA PARTE. LOS PLANTEOS	8
1. INTRODUCCIÓN	9
a. MARCO TEÓRICO	10
El Contexto	10
Los Factores	13
b. OBJETIVO E HIPÓTESIS	15
2. METODOLOGÍA Y FUENTES	16
a. Diseño Metodológico	16
b. Fuentes Analizadas	18
SEGUNA PARTE. LAS COOPERATIVAS	21
1. SOBRE LAS COOPERATIVAS	22
a. Origen de las Cooperativas	22
b. Las Cooperativas como organización	23
c. Las ventajas de las Cooperativas	24
Ventajas Económicas	25
Ventajas Morales, Sociales y Educativas	25

	3
d. Factores y Circunstancias que influyen en el desarrollo de las Cooperativas	26
e. La importancia del control y la planificación en las Cooperativas	30
f. Actitudes históricas hacia la Educación Cooperativa	31
Difusión de los Principios y Valores Cooperativos	32
2. SOBRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS	35
a. El origen de las Cooperativas Agrarias en la Argentina	35
b. Generalidades	38
c. Clasificación	39
d. Las Ventajas de las Cooperativas Agrarias	40
TERCERA PARTE. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL CONTEXTO	43
1. SITUACIÓN ECONÓMICA ARGENTINA EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS	44
Los factores motores de crecimiento en la década del '90	45
Los detonantes de la crisis	47
2. ¿LA INFLACIÓN DESTRUYE O FOMENTA EL COOPERATIVISMO?	50
Las Cooperativas Agropecuarias y sus efectos frente a la inflación	51
3. EL CONTEXTO EN UN MUNDO GLOBALIZADO	52
CUARTA PARTE. LOS CASOS	60
Caso "1"	61
1. DESCRIPCIÓN	61
2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES	61
3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS	68

	4
4. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES	70
Caso “2”	72
1. DESCRIPCIÓN	72
2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES	72
3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS	77
4. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES	79
Caso “3”	82
1. DESCRIPCIÓN	82
2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES	82
3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS	87
4. ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES	89
 QUINTA PARTE. COMENTARIOS FINALES Y CONCLUSIÓN	 91
1. COMENTARIOS FINALES	92
Los casos en el Contexto de la década del '90	92
La Comercialización Cooperativa	94
El efecto de las Cooperativas sobre la Sociedad	95
2. CONCLUSIÓN	97
 ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	 98
1. INFORMACIÓN CONTABLE	99

2. ANALISIS DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS. Memorias de los Consejos de Administración, Informes de los Síndicos e Informes de las Auditorias Externas correspondientes a los años 1990 – 2006	103
3. ENTREVISTAS	164
4. BIBLIOGRAFÍA	246

AGRADECIMIENTOS

Con la culminación de este trabajo, queremos expresar nuestra gratitud a todas aquellas personas e instituciones que hicieron esto posible.

Ante todo el reconocimiento a nuestras familias y amigos, el apoyo de nuestro director, el Doctor Luis A. Balestri profesor de la cátedra Comercialización Estratégica y Operativa, de la Facultad de Agronomía de la UNLPam.

Expresamos nuestro agradecimiento a la Subsecretaría de Cooperativas (Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de La Pampa), por la información brindada, la paciencia y las mañanas compartidas a Graciela, Rosi, Daniel, José, Mauricio, Jorge y Norma. A nuestros amigos Mariana Requejo por habernos ayudado en la difícil tarea de ultimar grandes y pequeños detalles de la finalización del trabajo; y Gonzalo Folco que nos facilitó el acceso al Instituto de Estudios Socio-Históricos.

Agradecemos también a la Cooperativa de Alta Italia, a la Cooperativa de Embajador Martini y a la Cooperativa de Macachín por compartir sus historias y vivencias, y a todas las personas que forman parte de cada una de estas entidades.

RESUMEN

Este trabajo es la segunda parte de aquel que analizaba las razones por las cuáles tantas cooperativas agropecuarias desaparecieron en la década de los '90. Nuestra propuesta es explorar cuáles fueron los factores que permitieron a las sobrevivientes atravesar sus crisis. Para ello se utilizó, como método, el estudio de casos. La recolección de la información se llevó a cabo mediante la lectura y análisis de documentos internos de las entidades seleccionadas ad hoc y entrevistas realizadas a integrantes de las mismas. En conclusión, en los casos analizados, el factor humano fue la piedra fundamental del cooperativismo y determinante en la supervivencia de las cooperativas pampeanas que sobrevivieron las crisis de los '80 y '90. Este elemento se concentra específicamente en el Consejo de Administración y la Gerencia; sin embargo, no es menos importante, la participación de los asociados.

PALABRAS CLAVES

Cooperativas agropecuarias – Factores determinantes de crisis – Supervivencia – Administración.

PRIMERA PARTE

Los Planteos

1. INTRODUCCIÓN

En la Provincia de La Pampa, las cooperativas agropecuarias fueron muy numerosas en su momento. A lo largo de las sucesivas crisis atravesadas, muchas de ellas han desaparecido por diversos motivos externos e internos. Entre fines de los '80 y principios de los '90 se destacan el entorno económico, las altas tasas de interés, la alta competitividad en el mercado del acopio, las variaciones climáticas; la “gerentitis”, la incompetencia del Consejo de Administración, la falta de compromiso de los participantes con la cooperativa; estos son sólo algunos de los factores explorados en el estudio de casos de Balestri et al. (2005).

Al presente, sólo sobreviven cinco cooperativas agropecuarias en actividad, ubicadas en Anguil, Colonia General San Martín, Alta Italia, Embajador Martini y Macachín. Para el siguiente trabajo, decidimos tomar como unidad de análisis a tres de ellas, con el objetivo de entender cuáles fueron los factores que les permitieron sobrevivir a las crisis atravesadas desde 1990 a la actualidad, y a su vez que marcaron la diferencia con aquellas que perecieron. En la elección tuvimos en cuenta el volumen de comercialización de las mismas.

En la historia de las cooperativas argentinas, existieron dos grandes ciclos de mortandad de cooperativas agrarias: una a inicios de los '80 y otra a inicios de los '90. Se han estudiado los factores que ocasionaron dichos ciclos; por el contrario, son prácticamente inexistentes los estudios sobre los elementos que permitieron a algunas de estas entidades sobrevivir en esos drásticos momentos, por esto se manifiesta un vacío bibliográfico. La propuesta que se pretende con este trabajo exploratorio es realizar un aporte a las explicaciones sobre los factores de éxito que contribuyeron a que algunas cooperativas

agrarias superaran el desenlace e inclusive, en los momentos actuales, ser competentes con respecto a su misión.

Si nos enfocamos en la Teoría General de los Sistemas, Francia (1984) destaca que todo sistema se encuentra condicionado por el subsistema más inestable. Considerando la cooperativa como un todo, las personas que la componen representan el elemento más endeble, por lo tanto suponemos que el factor humano va a ser el punto clave y diferencial entre las cooperativas muertas y las que sobrevivieron.

A continuación, desarrollaremos algunas ideas de Barbero et. al. y Balestri et. al (2005). El primero, nos permiten entender desde otra perspectiva, el contexto en el que estamos trabajando, es decir el período durante el cual muchas cooperativas desaparecieron. El otro, los factores que desencadenaron la desaparición, en la Provincia de La Pampa. En el transcurso de nuestro trabajo también incluiremos otros autores, con el fin de describir aspectos generales de las cooperativas, y particularmente los elementos que refuerzan la parte humana, como son la educación, los valores, el compromiso, entre otros.

e. MARCO TEÓRICO

EL CONTEXTO

Las manifestaciones de crisis del sistema cooperativo agropecuario comenzaron con el proceso de agriculturización¹, y más específicamente a partir de la reforma financiera de

¹ Este término alude a los cambios que experimentó el espacio productivo pampeano a partir de la década del '70 y que se expresa, entre otros aspectos, en la incorporación de un nuevo paquete tecnológico (agroquímicos, semillas mejoradas, maquinarias de mayor escala, etc.) y la expansión de los cultivos agrícolas, especialmente los oleaginosos (soja y girasol) y los trigos de ciclo corto.

1977. En los '90, se producen una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales, con transformaciones estructurales más profundas. Estos sucesos, y especialmente este último, tuvieron impactos específicos sobre el complejo agro exportador de la pampa húmeda.

De estos acontecimientos algunos afectaron particularmente a las cooperativas. Siguiendo a Barbero et. al., se mencionan,

- ✚ Primero, a aquellos que repercuten en la viabilidad económica de las pequeñas y medianas explotaciones, base de sustentación del sistema de intermediación comercial cooperativo. A ello se suman las nuevas formas de organización de la producción como los pooles de siembra y los fondos de inversión directa, que provocan nuevos fenómenos de desplazamiento rural en ésta franja de productores pampeanos.
- ✚ Segundo, se destacan los que alteran las reglas operativas de los mercados de granos, a partir de la eliminación de los mecanismos públicos de control, la privatización y desregulación de los puertos y actividades conexas, junto con los servicios de carga ferroviaria.
- ✚ Tercero, aparecen los derivados de las nuevas formas de competencia interempresarial que se difunden en las etapas de intermediación del complejo agrícola. Dentro de este marco, se profundizan la concentración y centralización del capital comercial en un reducido grupo de empresas, mayoritariamente, filiales de firmas multinacionales del agro comercio.
- ✚ Por último, se señalan los cambios en el comercio minorista con la aparición de cadenas de super e hipermercados, y sus repercusiones sobre la segmentación geográfica del abastecimiento del consumo.

Las cooperativas de comercialización agropecuaria coevolucionaron bajo dichas tendencias de cambio impuestas por la reestructuración y los propios condicionantes del contexto en el que operan. De esta manera, las bases originales del llamado “espíritu cooperativo” han perdido su especificidad original y, en muchos casos, se han diluido por completo.

Las relaciones de las cooperativas con los asociados se van transformando a medida que se profundiza la tensión entre su “vocación social” y su “vocación económica”, como resultado los socios pasan a ser “adherentes”. Se manifiesta así una cuestión fundamental: la competencia con los propios socios por el capital y, por lo tanto, el distanciamiento entre los valores solidarios y los criterios de eficiencia y rentabilidad económica propios de cualquier empresa privada. *“El círculo virtuoso entre el sistema socioeconómico local y la cooperativa agraria comienza a derrumbarse”* durante las dos últimas décadas (Barbero et al., a).

Pueden diferenciarse dos etapas de mortandad como consecuencia del panorama descrito en los párrafos anteriores. La primera, durante el inicio de la década del ‘80 bajo los efectos directos de la reforma financiera, ya mencionada; y el segundo, en la década de los ‘90.

De la primera resta aclarar que ante la suspensión por parte de la banca oficial del crédito de fomento agrario, las cooperativas tuvieron que asumir una función que no les es propia y para la que no están preparadas: el financiamiento de sus asociados.

La segunda etapa se caracteriza por una situación económico-financiera que condiciona las posibilidades empresariales de las cooperativas sobrevivientes. Muchas de estas entidades quiebran o se fusionan con otras entidades del mismo tipo ni bien comienza el Programa de Convertibilidad. En otros casos, se inician activos procesos de inversión y

modernización tecnológica utilizando financiamiento bancario. A partir de la Crisis del Tequila, se modifica la situación financiera, aumentando el costo de los créditos bancarios y, por lo tanto, la tasa de retorno esperado por estos nuevos proyectos. Conjuntamente, se producen dificultades en la capacidad de cancelación de los pasivos por parte de los asociados con la entidad. Este último, es un aspecto similar con lo acontecido durante la primera etapa de mortandad.

Englobando lo dicho previamente, las cooperativas que han podido sortear el círculo vicioso del financiamiento que describe productor - cooperativa - organizaciones de segundo grado - otras entidades financieras, son las que han evolucionado en forma favorable durante la última década. Ellas mantienen su sólida reputación permitiéndoles continuar ejerciendo cierto liderazgo en el ámbito agrario de la región. Esta fortaleza se traduce en la mayor capacidad para adaptarse a los cambios en la intermediación comercial. De esta manera, coincidimos con las conclusiones de Barbero et al.

LOS FACTORES

A partir del estudio de casos enfocado en las cooperativas agropecuarias pampeanas desaparecidas durante los primeros años de la década del '90 Balestri, et al. (2005) determinan que no existe una causa única del colapso de las cooperativas, sino que fue un complejo conjunto de causas, que inclusive varían de una organización a otra. Aún así pueden diferenciarse aquellas que se originaron fuera de las cooperativas, de aquellas que se produjeron en su interior.

Entre las causas **externas**, se hallan dos que sobresalen por encima de las demás, las inclemencias climáticas y las turbulencias económicas. Éstas últimas, generaron un entorno

adverso al cooperativismo por el paso de la inflación-hiperinflación a la estabilidad y con elevados costos financieros debido a las altas tasas de interés. A lo que se sumó, la baja rentabilidad de los productores, y condujo a un progresivo endeudamiento con la cooperativa. Por esta razón, la comercialización se realizaba evitando la entidad, a través del desvío de la producción hacia otras empresas acopiadoras. Otra variable macroeconómica, de fuerte impacto, fue la falta de adaptación de las cooperativas a las nuevas estructuras productivas, agregándose una actitud de abandono por parte del estado nacional.

En este sentido, no debemos olvidar que la integración es uno de los principios cooperativos. Y, por lo tanto, la mayoría de las entidades de primer grado se asocian formando Federaciones, por la necesidad operativa de poder funcionar de un modo mejor, y para obtener contención y asistencia en los momentos de crisis. Sin embargo, y a causa de la difícil situación que afectaba el sector, se sufrió el descuido por parte de las entidades de grado superior acelerando los procesos de agotamiento de las cooperativas de primer grado.

Por otra parte Dentro de los factores **internos** nos encontramos con la compleja situación por los altos créditos, la incobrabilidad y el endeudamiento; la mala gestión; y un débil sentimiento de pertenencia y falta de compromiso por parte de las generaciones posteriores a los “pioneros fundadores”.

Con respecto al primer factor, se reconoce que se originó, en gran medida, por un arrastre de la crisis vivida en la década anterior. Como consecuencia, se llevó a cabo un proceso de “achicamiento” a través de la realización de activos para la cancelación de pasivos; además trajo aparejado la incorporación de nuevos empleados sin experiencia ni compromiso. En otros casos se realizaron inversiones que no se justificaban por una mayor operación.

En el segundo factor, se destaca lo que se dio a llamar “gerentitis” (deformación del órgano ejecutivo que opera en provecho propio o de un grupo interno de presión por falta de control) y “consejitis” (deformación del consejo en provecho de unos pocos). A lo cual se suman, la desfiguración de Síndico y la negligencia de la Auditoría Externa, como fallas ocurridas en el control de la gestión cooperativa.

Como tercer y último factor, se reconoce un recambio generacional sin cultura cooperativa, muchas veces explicado por la falta de educación en este ámbito.

f. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El factor humano es la piedra fundamental del cooperativismo como asociación. Nos referimos al factor humano como las personas con sus valores, actitudes, experiencias individuales y grupales.

En el marco de la Teoría General de los Sistemas, y entendiendo a la cooperativa como un conjunto, existen componentes que adquieren más importancia que otros, según la capacidad de cambio que puedan provocar en la entidad. *“Todo sistema se encuentra condicionado por el subsistema más inestable”* (Francia Álvaro, 1984a), esta propiedad va a estar condicionada por la complejidad propia que este último posee.

Como toda organización, las cooperativas, están conformadas por personas. Ellas razonan y tienen sentimientos que las llevan a tener conductas impredecibles, haciéndolas el factor más complejo e inestable dentro de este sistema.

Por lo mencionado en los párrafos previos, y sin descartar los factores surgidos en la investigación de Balestri et. al. (2005) ya descriptos, consideramos que el factor humano ha sido determinante, por su carácter de inestabilidad, para la supervivencia de las cooperativas analizadas, a las crisis de los '80 y '90.

2. METODOLOGÍA Y FUENTES

a. DISEÑO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método estudio de casos, que nos permitió combinar evidencias cuantitativas y cualitativas. El mismo, permite analizar cada una de las cooperativas en un entorno o situación única, a la vez que de una forma lo más intensa y detallada posible.

El estudio de casos implica una investigación empírica, en la que se examina un fenómeno dentro de su contexto real, en la que los límites entre ambos no son claramente visibles. Con esta metodología se utilizan distintas fuentes, para dar fundamento al resto del trabajo (Sosa Cabrera, 2006a). Dichas fuentes se esgrimen para describir muy detalladamente un objeto particular ya sea porque es un caso singular y es digno de ser estudiado; porque pertenece a una clase de casos prácticamente idénticos y estudiarlos todos sería redundar en resultados; o porque es un caso complicado y debe estudiarse en profundidad.

Independientemente del motivo, no hay que olvidar que solo se apunta a describir un objeto particular. No es el fin buscar un conocimiento universalmente válido, sin embargo, a través de los estudios de casos se pueden realizar proposiciones teóricas. Esto se debe a que el

objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías, este procedimiento es denominado “generalización analítica”. Sosa Cabrera (2006) cita a Hartley para explicar que el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo. De manera que este análisis pueda ser aplicado en forma genérica, incluso a partir de un único caso, en cuanto se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

El estudio en profundidad de cada una de las situaciones particulares permite entender mejor la mecánica de cómo fueron afectadas las diferentes cooperativas por diversos factores (internos y externos) y qué consecuencias (buenas o malas) acarrearón estos factores.

Debido a las características de la metodología de investigación elegida, las conclusiones obtenidas no podrán ser generalizadas al resto de las cooperativas, ya que el estudio de casos no se rige por el principio de representatividad de la muestra.

Sin embargo, sí predomina en la selección de los casos su carácter ejemplar y la posibilidad de que varios de ellos ofrezcan dimensiones comparables (Sosa Cabrera, 2006b).

Utilizando el método “estudio de casos”, nuestro objetivo es identificar aquellos factores que permitieron a las cooperativas seleccionadas sobrevivir a la década de 1990, durante la cual desapareció una cantidad considerable de entidades en la Provincia de La Pampa.

Para lograr una mayor profundidad en el análisis, y lograr determinar cuáles fueron los factores más relevantes, que les permitió sobrevivir y qué las llevó a ser lo que son hoy,

recurrimos al estudio de cada una de las entidades en su propio contexto y con una perspectiva histórica.

Para obtener la información necesaria para hacer el estudio utilizamos fuentes primarias que nos brindan detalles sobre los datos internos de cada entidad, como son los balances patrimoniales, las memorias, los informes del síndico y las auditorias externas. Además, nos basamos en las entrevistas a personas que forman parte las cooperativas bajo análisis, como son los socios, gerentes, síndicos, entre otros, para complementar y respaldar los resultados de la investigación realizada con los datos propios de las entidades.

b. FUENTES ANALIZADAS.

Las fuentes de información utilizadas para la realización de este trabajo fueron, fundamentalmente, internas. En primer lugar, se analizaron las Memorias Anuales, que son el boletín informativo y técnico que refleja la programación, las actividades y operaciones realizadas y explica el balance contable de las transacciones de cada entidad. También se plasma el contexto en el que se desarrolló la actividad del ejercicio al que hacen referencia. De ahí su indudable importancia dentro de la administración cooperativa y nuestro interés por su análisis.

Segundo, se estudiaron los Estados Contables porque constituyen uno de los elementos más importantes para la difusión de información económica sobre la situación y la gestión individual de las organizaciones.

El Síndico es el órgano social que los asociados designan para fiscalizar el cuerpo que han elegido para dirigirla, es decir el Consejo de Administración. Por no formar parte de este último, realiza los controles de legalidad y contabilidad. A través, de la lectura de su informe, comprobamos la efectividad de la estructura de los Estados Contables y del sistema de control interno de cada uno de los casos estudiados.

En el mismo sentido, las Auditorías Externas tienen como función la validación de la información económica. La diferencia reside en que estas últimas son realizadas por una organización o un profesional independiente a la entidad analizada.

Por último, una vez examinado todo el material descrito con anterioridad, se realizaron entrevistas a los asociados y empleados de las cooperativas para recabar información cualitativa en forma verbal.

Las conversaciones con cada uno de los entrevistados fueron en forma individual y cada uno de ellos fue elegido por su conocimiento sobre el tema abordado en este trabajo. Las entrevistas fueron en profundidad pero específicamente dirigidas a situaciones concretas, como son las crisis que atravesaron las cooperativas durante la década del '90.

A través de esta técnica se logró obtener una definición personal de la situación atravesada. Consistió en una entrevista abierta semiestructurada por temas, que no necesariamente han de seguir una secuencia previamente fijada, sino que se condiciona por las respuestas de la persona entrevistada.

Las preguntas se formularon siguiendo los enunciados de los objetivos específicos para que, al contrario de lo que acontece con las preguntas formuladas mediante cuestionario cerrado y precodificado, pudiera propiciarse el flujo discursivo del entrevistado.

Las entrevistas en profundidad son útiles debido a cuatro razones, que ciertas veces confluyen y otras no:

1. La posibilidad de obtener un testimonio directo de personas que pueden dar información de aspectos importantes para la investigación.
2. La insuficiente información documental con la que se puede contar en la investigación.
3. Lo difícil que puede resultar la observación directa de las situaciones sobre las que se está investigando.
4. Las dificultades que puede presentar el desciframiento de los códigos que permiten comprender los significados atribuidos, por sus actores, a lo que estamos viendo.

La profundidad de las entrevistas se relaciona, entre otras cosas, con la amplitud alcanzada por el investigador en la interrogación de las diversas fuentes que permiten completar la imagen de las complejas interacciones que se producen en todos estos encuentros.

SEGUNDA PARTE

Las Cooperativas

1. SOBRE LAS COOPERATIVAS

a. ORIGEN DE LAS COOPERATIVAS

El movimiento cooperativo se inicia hacia fines del siglo XVIII y primera mitad del siglo XIX en Europa. Sin embargo, las ideas de ayuda mutua y solidaridad, así como algunas de las normas prácticas que aplica el cooperativismo moderno, se han manifestado desde tiempos inmemorables a través de toda la historia de la humanidad.

En el viejo continente, se produjeron los grandes adelantos técnicos que iniciaron la llamada “Revolución Industrial”. Durante esas primeras etapas de industrialismo, los obreros y empleados soportaban condiciones de vida y de trabajo realmente inhumanas. Frente a estos problemas e injusticias del nuevo medio económico-social, se manifestaron las ideas y las experiencias de los precursores del cooperativismo y, en particular, de: Roberto Owen y Guillermo King de origen británico; Carlos Fourier, Felipe Buchez y Luis Blanc de origen francés.

La cooperativa de Rochdale, que dio origen a los principios cooperativo, prosperó notablemente en vinculación con actividades de consumo. Así, en el siglo XIX Gran Bretaña se convirtió en la cuna de este tipo de cooperativas. Mientras, en la misma época, Alemania ve surgir las primeras cooperativas de crédito y se organizan en Francia las primeras cooperativas de trabajo. El éxito fue franco y rápido, extendiéndose muy pronto la cooperación a los otros países.

El funcionamiento de aquellas cooperativas que se desarrollaron durante el siglo XIX en Europa, fue pronto conocido en nuestro país, principalmente a través de las ideas expuestas

y a la actividad desplegada generalmente los inmigrantes europeos que arribaron a nuestras costas.

En Argentina, se destacaron ante todo las cooperativas agrarias, principalmente porque surgieron durante el periodo agroexportador. Pero revistieron también una gran importancia las de crédito, consumo, electricidad y seguros; las cooperativas de trabajo, de provisión, de vivienda y otros tipos de cooperativas desempeñaron asimismo un papel importante y aún hoy permanecen en continua expansión.

Las cooperativas formadas por agricultores, lograron sus primeras realizaciones hacia fines del siglo XIX, entre tales experiencias pueden destacarse: la “Compañía Mercantil de Chubut”, fundada en 1885 por colonos galeses en Trelew (Chubut); y la Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. “El Progreso Agrícola”, fundada en 1898 por colonos franceses en Pigué (Buenos Aires), que constituye la más antigua cooperativa argentina que funciona en la actualidad.

b. LAS COOPERATIVAS COMO ORGANIZACIÓN

Según la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, Cooperativa se define como “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”; dicho documento fue aprobado en el Congreso del Centenario por la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en 1996 en Manchester, Gran Bretaña.

Si bien es cierto que ninguna asociación de personas es verdaderamente cooperativa mientras no organice y administre una empresa propia, es también cierto que ninguna empresa es verdaderamente cooperativa si descuida los aspectos sociales inherentes a la misma. En particular es preciso que, junto a los factores económicos de la empresa, se verifique la existencia del espíritu cooperativo de la asociación; y este último surge de la vigencia de los conceptos de solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad. (Kaplan de Drimer y Drimer, 1975).

En el mismo sentido Cracogna (1981), afirma que la naturaleza económico social de las cooperativas constituyen una realidad compleja que abarca dos aspectos inseparables. Una asociación de personas y una empresa económica. En efecto, la cooperativa es un grupo de humanos organizado para lograr ciertos objetivos de interés común a través de una empresa económica. Si solo fuera mensurado el ente económico sería una medición incompleta, al igual que si solo se la considerara como un ente social exclusivamente, perdiendo de vista lo económico, no lograría sus fines y, además, se desnaturalizaría.

c. LAS VENTAJAS DE LAS COOPERATIVAS

Estas entidades proporcionan indudables ventajas que resultan de su funcionamiento, tanto en materia económica como en el orden moral, social y educativo. Kaplan de Drimer y Drimer (1975) destacan las mencionadas a continuación:

VENTAJAS ECONÓMICAS

- ✚ Permiten que los asociados ahorren y se beneficien de la calidad de los artículos y servicios, en las cooperativas de distribución; ingresos mayores y regularizados en las cooperativas de colocación de la producción y de trabajo.
- ✚ Constituyen un instrumento eficaz contra la intermediación excesiva, los monopolios y otras maniobras especulativas.
- ✚ Permiten solucionar de forma gradual y pacífica situaciones de escasez, abuso, desempleo u otros problemas que afligen a la población.
- ✚ Elevan el nivel de vida en general.
- ✚ Atenúan los inconvenientes que suelen derivar de la aplicación de todos los sistemas económicos existentes.

VENTAJAS MORALES, SOCIALES Y EDUCATIVAS

- ✚ Difunden elevadas normas éticas y hábitos de colaboración consciente y voluntaria.
- ✚ Democratizan la economía.
- ✚ Humanizan la economía. Las cooperativas consideran al hombre como un fin, no como un simple medio; y se esfuerzan ante todo por satisfacer las legítimas necesidades personales de sus asociados, aunque ello les obligue a superar grandes dificultades.
- ✚ Preservan la autonomía, la dignidad personal y la libertad individual de los asociados, sin afectar la unidad de esfuerzos y la labor común. Tanto la adhesión como el retiro de los asociados son voluntarios; y las decisiones son adoptadas en las asambleas democráticamente, por mayoría de personas y no de capitales. Las personas asociadas conservan, pues, su poder de decisión y, si se someten a ciertas condiciones o

limitaciones, lo hacen en virtud de una reglamentación y de una disciplina libremente consentidas.

- ✚ Promueven la formación integral del hombre, desarrollando el sentido de responsabilidad, la persistencia en el esfuerzo y la disciplina consciente, la solidaridad social y la preocupación por el bienestar general.

Tomando las experiencias plasmadas en las entrevistas realizadas en nuestra investigación, observamos que dichas ventajas teóricas pueden o no darse en la práctica. Entre los aspectos económicos positivos de las cooperativas de distribución se menciona el ahorro en los productos de consumo; sin embargo, se encuentran ante una situación desfavorable con respecto a negocios privados ya que estos últimos evaden impuestos y por lo tanto los precios de los productos llegan a los clientes a valores más económicos que en las entidades asociativas. Por lo tanto, como es de esperar en la realidad, el hecho de que se transformen en ventajas o no va a depender del contexto en el que este inserta la cooperativa.

d. FACTORES Y CIRCUNSTANCIAS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS

Dentro de estos factores se encuentran algunos que son propios a las mismas entidades cooperativas y otros de naturaleza externa a su idiosincrasia. En cuanto a los factores o circunstancias **externas** se puede evaluar, por un lado, la reacción de personas u organizaciones que pueden sentirse afectados por las actividades de las cooperativas, y por otro, la actitud del Estado con dichas entidades.

Las cooperativas se desempeñan con el objeto de satisfacer las necesidades de vastos sectores de la población, mediante la organización de empresas propias que cumplen funciones no ejercidas o inadecuadamente desarrolladas por las empresas existentes. Es muy frecuente que coincida el campo de acción de las cooperativas con el de otro tipo de entidades, y que estas al considerarse perjudicadas en su rendimiento económico, reaccionen frente a las cooperativas mediante distintas actitudes o maniobras, legítimas en algunos casos e ilegítimas en otros.

Por su parte, el Estado puede favorecer el desenvolvimiento o bien el desarrollo de todas o aquellos tipos de cooperativas que estime conveniente para la consecución del bienestar común. También sin favorecer directa o indirectamente, pero sin llegar tampoco a atacar a las entidades cooperativas, el Estado puede adoptar frente a ellas una actitud pasiva o indiferente, cuando ignora completamente sus posibilidades o protege en particular a otros tipos de asociaciones no cooperativas.

Las relaciones entre las cooperativas y el Estado suelen manifestarse en distintas formas.

- ✚ Legislación. El Estado establece por lo general disposiciones legales que se refieren específicamente a las cooperativas.
- ✚ Registro, fiscalización y estadística. El Estado suele realizar estas actividades a través de órganos oficiales especializados.
- ✚ Disposiciones fiscales. A diferencia de lo que sucede con otras formas de organización jurídica, en las que su tratamiento tributario es materia de disposiciones legales distintas, las mutualidades tienen establecidas en su ley orgánica n° 20.321 algunas normas relacionadas con este tema. El artículo n° 29 de dicha ley establece: “Las asociaciones

mutualistas constituidas de acuerdo a las exigencias de la presente ley quedan exentas en el orden nacional, en el de la Municipalidad de la Capital Federal y en el Territorio nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos. Queda entendido que este beneficio alcanza a todos los inmuebles que tengan las asociaciones, y cuando de éstos se obtengan rentas, condicionado a que las mismas ingresen al fondo social para ser invertidas en la atención de los fines sociales determinados en los respectivos estatutos de cada asociación. Asimismo quedan exentos del Impuesto a los Réditos los intereses originados por los depósitos efectuados en instituciones mutualistas por sus asociados.

Quedan también liberadas de derechos aduaneros por importación de aparatos, instrumental, drogas y específicos cuando los mismos sean pedidos por las asociaciones y destinados a la prestación de sus servicios sociales.

El Gobierno Nacional gestionará de los Gobiernos Provinciales la adhesión a las exenciones determinadas en el presente artículo” (Cracogna, 1992).

- ✚ Enseñanza y difusión.
- ✚ Asesoramiento técnico.
- ✚ Ayuda financiera.
- ✚ Otras formas de actuación.

A su vez, los factores **internos** pueden clasificarse en dos grupos. Por una parte, la atadura de las cooperativas a sus caracteres y normas fundamentales de organización y funcionamiento y, la otra, la capacidad de las cooperativas para orientar y expandir adecuadamente sus actividades.

Con respecto al primero resulta esencial que las entidades que se constituyen como cooperativas se mantengan fieles a sus caracteres y normas fundamentales pues, de lo contrario fracasan y desaparecen o bien pierden su idiosincrasia cooperativa.

Es indudable que el éxito de las cooperativas reside en gran parte en uno de los principios cooperativos, la educación. Esta es considerada la regla de oro del cooperativismo. La formación de una conciencia cooperativista es indispensable para que los asociados desempeñen correctamente las funciones de deliberación, dirección a través de sus representantes y control de estas entidades. Se reconoce universalmente que es más importante formar cooperativistas que establecer nuevas cooperativas, porque la formación o educación cooperativa es la que permite perfeccionar el funcionamiento y vencer los obstáculos que pueden oponerse a la consolidación de estas asociaciones.

La educación cooperativa se propone difundir conocimientos acerca de los principios que fundamentan las cooperativas, sus propósitos y ventajas, sus métodos y sus posibilidades. Al mismo tiempo, procura desarrollar el “espíritu cooperativo” y estimular sentimientos de adhesión, de confianza, de simpatía o al menos de respecto hacia los ideales del movimiento.

En cuanto a la correcta orientación y expansión de las actividades cooperativas, estas deben hacerse para el bienestar de todo sus asociados, teniendo prudencia para no comprometer mediante operaciones aventuradas el desarrollo o aun la existencia misma de las entidades.

Podría remarcarse una triple dimensión de la educación: entidad, estado y familia cooperativista. De nada servirá que le reciten valores en la escuela o en la cooperativa si en su casa o en la propia cooperativa después encuentra actitudes oportunistas o no coherentes.

e. LA IMPORTANCIA DEL CONTROL Y LA PLANIFICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

A veces se dice que el control es como la “Cenicienta” de las funciones que hacen a la administración, porque las restantes funciones (prever, organizar, dirigir y coordinar) habitualmente resultan más placenteras porque su ejercicio depara más satisfacciones a quienes las cumplen (Masón, et al, 1981a)

El control es necesario en la empresa. Sin él se llegaría a una situación inadmisibile en la empresa cooperativa donde está en juego, no el interés de un solo capitalista o de un pequeño grupo de ellos, sino el de muchísimas personas. Por otra parte en una economía cada vez más compleja y competitiva como es la de nuestros días, que marcha hacia la concentración empresaria, se hace indispensable la planificación. Sus objetivos difícilmente se cumplan si se carece de un buen sistema de control, conduciendo a la cooperativa al fracaso, además de causar un daño al movimiento cooperativo en su conjunto.

La planificación y el control son ejercidos por las personas que integran el Consejo de Administración. Ellas fueron elegidas para dirigir las cooperativas, por lo cual puede englobarse dentro de los que, anteriormente, denominamos como factor humano, en la hipótesis de este trabajo.

A la sindicatura, como órgano de control interno, le corresponde por un lado la fiscalización administrativo-contable, y por el otro, la vigilancia institucional, esto último debe quedar en manos de los asociados. Es importante que las cooperativas cuenten con órganos y sistemas de control eficientes, así como también el correcto uso de los instrumentos que le permitan controlar la eficiencia de su gestión.

f. ACTITUDES HISTÓRICAS HACIA LA EDUCACIÓN COOPERATIVA

Desde sus orígenes, el cooperativismo intenta cumplir el papel de base empresarial de los productores agropecuarios con un doble objetivo: el primero, de carácter social, está destinado a la prestación de un servicio basado en principios de solidaridad, libre asociación y gestión democrática; el segundo, de carácter económico, está orientado a la defensa de los intereses y a la mejora de los ingresos y mutación económica de sus asociados.

A los fines del trabajo actual y como modo de comparar las formas con que se llevan a cabo estas funciones y en especial el cumplimiento de la “regla de oro”, resulta sumamente interesante recordar cómo se organizaban y ejecutaban estas funciones tan sensibles y necesarias para el cooperativismo

El accionar de Don Celestino Sierrra, quien ejerció la presidencia de la Asociación de Cooperativas Argentinas a mediados del '40, es valorado por Mateo (2006) debido a la importancia que él dedicó a la educación y capacitación de las personas que conforman las cooperativas. Se orientó especialmente a los jóvenes, poniendo en primer plano la regla de oro del cooperativismo. Sierrra advirtió que para asegurar la supervivencia de las cooperativas y lograr una mayor difusión del cooperativismo era imprescindible canalizar el impulso y las inquietudes de los jóvenes agrarios (hijos y nietos de los socios fundadores de las cooperativas). Se generó entonces un movimiento, que hoy continúa en plena vigencia, las Juventudes Agrarias Cooperativistas y el organismo que las agrupa, el Consejo Central, que también desarrolló una campaña de difusión y concientización cooperativa en el interior del país, creando bibliotecas, publicando revistas y boletines y organizando semilleros, talleres mecánicos, de corte y confección, que producen y prestan sus servicios de acuerdo con el sistema cooperativo.

La educación y capacitación de los productores y de los empleados de las cooperativas son aspectos a los que esta primera cooperativa de cooperativas confiere vital importancia, destinando recursos materiales y humanos que la convierten en una entidad pionera en metodología grupal para la transferencia de tecnología. Las Juventudes Agrarias Cooperativistas, a través de sus variadas actividades procuran la profesionalización del hombre de campo, la eficiencia de la gestión empresarial y el arraigo de la familia rural.

En 1948, Sienra aprobó la reestructuración de la ACA, ya que reconoció que la situación alcanzada obligaba a entrar en el campo de realizaciones como la exportación e industrialización de los productos, la venta directa de hacienda, la importación de mercaderías y la instalación de un almacén mayorista. La comisión directiva de la entidad, consideró que además de un mayor crecimiento del movimiento cooperativo, hace falta una organización directiva y administrativa más ágil y una racional y metódica utilización de los valores humanos y materiales. Para su realización, la nueva estructura se comprendió por tres departamentos: económico, de contaduría y el departamento de fomento cooperativo y de servicio social.

DIFUSIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS.

En nuestro país se está trabajando fuertemente en la difusión de los principios y valores cooperativos, pero con lentos resultados. Estos se encuentran en el terreno de la ética y la moral, y de poco vale la repetición de los mismos, si no son sentidos y vividos.

En Argentina, la educación cooperativa está planteada en la parte legislativa. El 30 de octubre de 1964 el Senado de la Nación Argentina aprobó el proyecto de Ley de Educación

Cooperativa. La ley, N° 16.583 fue sancionada durante el gobierno del doctor Arturo Illia, quien fue derrocado por un golpe militar en 1966. Este movimiento político abortó el desarrollo del naciente sistema democrático retrasando la institucionalización del país.

Esta ley, de solamente tres artículos resolutivos y uno de forma, declaraba “*de alto interés nacional la enseñanza de los principios del cooperativismo*” y establecía que el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Educación y Justicia “*dictará las normas para la inclusión en los planes y programas de los establecimientos educacionales de su dependencia de la enseñanza teórico-práctica del cooperativismo*”. En el tercer artículo ordenaba al Ejecutivo que “*por los organismos de coordinación correspondientes, interesará a los gobiernos de provincias para la implementación en los establecimientos educacionales de sus respectivas jurisdicciones de la enseñanza del cooperativismo*” (Arella, 2000).

Pero no hubo una valoración de los alcances de esa ley, salvo en mínima medida en algunas provincias, entre ellas La Pampa. Solamente hubo escasos reclamos pero ninguna demanda al Estado para que se cumpliera con las prescripciones de la ley.

Durante el gobierno de Eduardo Duhalde se hizo una nueva reglamentación de la ley 16.583 mediante el decreto N° 1171 del 16 de mayo de 2003 que declaró de alto interés la enseñanza teórico práctica, en los establecimientos educativos oficiales y privados, de los principios del cooperativismo y del mutualismo.

Entre algunas de las acciones que se están realizando actualmente a nivel nacional sobresalen:

✚ Encuentro Nacional de Consejos de Administración de Cooperativas Escolares. En el mes de agosto de 2007 se realizó en la provincia de La Pampa el X° Encuentro y en 2008 se

realizará en la provincia de La Rioja. El objetivo primordial es discutir sobre la herramienta que significa para la educación, los valores y principios de las Cooperativas Escolares en los chicos. Además poder mostrar que, a través de una participación activa, ellos fomentan y aumentan su capacidad de participación y formación personal, como verdaderos ciudadanos responsables.

- ✚ Jornadas Nacionales de Cooperativismo Escolar: en este encuentro se juntan docentes de las distintas provincias y países convocados y participan de jornadas de integración, análisis y reflexión, respecto a la fundamentación y práctica de la educación cooperativa en el ámbito escolar.

La Provincia de La Pampa se adhiere a la Ley Nacional en 1993 para la creación del Fondo para Educación y Promoción Cooperativa. En Santa Rosa, el 24 de mayo de 2004, entre el Ministerio de Cultura y Educación y el Ministerio de la Producción, se acordó la implementación de la educación cooperativa en todos los Niveles Escolares de la Provincia. En el presente, se están realizando acciones para promover y difundir la Educación Cooperativa:

- ✚ Se reformuló el Concurso "Juntos en el Saber", siendo organizado por las Subsecretarías de Educación y de Cooperativas, dirigido al Tercer Ciclo de EGB, tiene en uno de sus objetivos la concientización de los valores intrínsecos y doctrinarios del cooperativismo, promovidos desde un plano educativo, desarrollado en y con las escuelas. Las cooperativas acompañan a las unidades educativas, en el desarrollo de la Participación.
- ✚ Gestiones con IDELCOOP (Instituto de la Cooperación) para coordinar y organizar cursos de capacitación y perfeccionamiento destinados a docentes y capacitadores, en coordinación con las demás áreas competentes.

2. SOBRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

a. EL ORIGEN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN ARGENTINA

La tradicional economía argentina, netamente ganadera, comenzó a compartir posiciones con la agricultura cuando la Generación del '80 fomentó el Modelo Agroexportador que sindicó a la Argentina como granero del mundo. Ello exigía una fuerza de trabajo capaz de concretar este proyecto con la que Argentina no contaba. En respuesta se motivó la inmigración desde países europeos.

Los inmigrantes que se insertaron en el medio agrario desde fines del siglo XIX, intentaron replicar algunas de las formas de organización y acción colectiva que habían conocido en sus lugares de origen y que en cierto modo retroalimentaban su identificación y pertenencia regional. Es así como la cuestión inmigratoria apareció como elemento gravitante en el surgimiento del cooperativismo en Argentina. Como bien lo describe Mateo (2006), doctrina inglesa, experiencia alemana e ideología socialista constituyen los tres pilares del movimiento cooperativo argentino.

Durante las primeras décadas del siglo XX, en un contexto marcado por las condiciones oligopólicas del canal agro exportador, el cooperativismo agrario se conformó como herramienta para mejorar las condiciones de venta de los pequeños y medianos productores. Su importancia tanto económica como social alcanzó su mayor auge durante las primeras fases del proceso de sustitución de importaciones.

Según Barbero, Gorestein y Gutierrez (2001), una vez asegurada la tierra, la problemática de los pequeños agricultores se focalizó en tres necesidades fundamentales. Las mismas fueron: la infraestructura de almacenaje e intermediación comercial confiables, la

provisión de los insumos para el ciclo productivo, y los vínculos y relaciones para mantenerse informados.

En un artículo de Coninagro (2006) se resaltó la vitalidad del cooperativismo por su acción en la construcción de la red de silos y elevadores, la cual se extendió por el país con el nacimiento de cada cooperativa. Posteriormente, se fueron incorporando nuevos servicios, como la venta minorista de alimentos y otros rubros de consumo, para el aprovisionamiento de la familia rural.

Con esta sumatoria de roles, la cooperativa funcionaba como una especie de unidad económica conexas a la explotación agropecuaria de los pequeños y medianos productores asociados. Esto las convirtió en entes multiactivos de decisiva y fundamental gravitación en la defensa económica de los intereses de sus asociados, estableciendo fuertes ligazones sociales y económicas en los diferentes pueblos y pequeñas ciudades donde se localizaban, además de ser vehículos de cultura y progreso y escuelas de permanente democracia. Se consolidó así la idea de cooperativa como canal de desarrollo social.

En modo coincidente con este análisis, pero a partir de la teoría de los costos de transacción, Depetris (2002) encuentra que los tres elementos que producen la aparición de dichos costos han estimulado el nacimiento de las cooperativas agropecuarias. Los *“activos específicos más especializados de la poscosecha, como aquellos relativos a la clasificación de los granos, secado, limpieza y almacenamiento, no los hizo el productor argentino en su explotación, sino que fueron motivo de la creación de las cooperativas como una forma de integración vertical”*. No obstante, aclara que *“no solamente las cooperativas tienen plantas de almacenamiento y ofrecen los servicios en las zonas rurales, sino que también lo hacen acopiadores privados en similares condiciones”*, situación que en tiempos posteriores llevó a

una competencia entre la operación con su entidad solidaria o los servicios que la podría brindar el competidor privado.

La recurrencia de las transacciones no parece ser un factor demasiado determinante en el nacimiento de las cooperativas agropecuarias ya que su frecuencia es muy baja (solo dos o tres veces por año), pero dicha situación se modificó cuando se manifestó la necesidad de aprovisionamiento de insumos, tanto productivos como alimentarios, y de fuentes crediticias a pagar con la cosecha, ya que muchos productores no podían acceder al crédito.

El último factor determinante de costos de transacción es la incertidumbre de información y la complejidad de las operaciones. Depetris sostiene que *“la creación de la cooperativa, como organización controlada por los productores, intentó disminuir esa incertidumbre en muchos aspectos. Entre otros, asegurando la existencia de un canal de comercialización que absorbiera la totalidad de la producción”*, pero a su vez, la creación de una infraestructura compartida de almacenamiento buscaba permitir diferir ventas para períodos con mejores precios. Vale recordar también que *“la gran diversificación de servicios, además de cubrir un amplio espectro de necesidades de sus asociados, puede considerarse con una forma de protección contra cambios no favorables en los precios y contribuir a estabilizar su ingreso”*.

En consecuencia, retomando la lectura de Barbero et.al. (2001), el sector cooperativo se puede visualizarse a través de un doble rol. En primera instancia, como una forma organizacional donde se expresa la interacción entre agentes económicos a los fines de capturar determinados beneficios (ventajas de comercialización, provisión de servicios, información, etc.). Y segundo, como una estructura imbricada en el sistema local de

producción y, por lo tanto, como agente socioeconómico cuyas interrelaciones pueden motorizar diferentes mecanismos que contribuyen al desarrollo de este ámbito territorial

b. GENERALIDADES

Las cooperativas agropecuarias asocian fundamentalmente a pequeños y medianos productores del campo, ya sean propietarios, arrendatarios, aparceros o algún otro tipo de contratista rural, procurando satisfacer sus necesidades económicas y sociales mediante la realización de diversas funciones y actividades, como pueden ser colocación de la producción, provisión de insumos, consumo, crédito, seguros, uso en común de maquinarias y similares.

Los productores de campo atraviesan problemas propios de la actividad que desarrollan como son las contingencias climáticas, el carácter perecedero de los productos, largos períodos entre la inversión del dinero y su recupero obteniendo una ganancia, la distancia entre la ubicación de su establecimiento y los centros o poblados. A su vez sufren otros problemas derivados de las cuestiones económicas.

Para intentar solucionar o aliviar estas cuestiones y satisfacer sus legítimas necesidades se asocian conformando entidades basadas en su esfuerzo propio y ayuda mutua llamadas cooperativas, las que están regidas por principios históricos derivados de los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás y que fueron reformulados por la Alianza Cooperativa Internacional en el año 1996. Dichos principios enumeran:

1- Membresía Abierta y Voluntaria

- 2 - Control Democrático de los Miembros
- 3 - Participación Económica de los Miembros
- 4 - Autonomía e Independencia
- 5 - Compromiso Con La Comunidad
- 6 - Colaboración Entre Las Cooperativas
- 7-Educación, Entrenamiento e Información

Juntos constituyen una unidad que da forma a las estructuras y determina las acciones que diferencian al movimiento cooperativo de otras formas de organización social y económica (Asociación Cooperativa Internacional, 1996: 28, 47).

c. CLASIFICACIÓN

Las cooperativas agropecuarias se clasifican según Kaplan de Drimer y Drimer (1985) de acuerdo a las funciones que desarrollan de la siguiente manera:

1. *De colocación de la producción.* Las cooperativas agrarias se ocupan de vender la producción obtenida por sus asociados, en las mejores condiciones posibles en cuanto a precio, oportunidad, regularidad, etc.

En algunos casos, ellas se limitan a agrupar los productos de sus asociados y a venderlos en común; pero a menudo realizan previamente operaciones de clasificación, conservación o elaboración, que mantienen o incrementan el valor de esos productos y permiten colocarlos en la forma, estado o condición que resulte más conveniente para los asociados.

2. *De distribución: Provisión.* Suelen distribuir entre sus asociados diversos insumos y demás elementos que ellos necesitan para realizar sus tareas económicas en buenas condiciones de calidad y precio.

Consumo. Adquieren al por mayor diversos artículos de consumo personal y doméstico para distribuirlos entre sus asociados organizando al efecto secciones especiales de consumo dentro de las mismas cooperativas agrarias.

3. *De trabajo.* Pueden desarrollar funciones de trabajo en los casos, menos frecuentes, en que los asociados aportan su esfuerzo personal para realizar la producción en común.

4. *Actividades especializadas.* Frecuentemente, las cooperativas agrarias proporcionan a los productores asociados otros servicios que, si bien se vinculan con sus funciones de colocación de la producción o de distribución, revisten un carácter especializado; por ejemplo, crédito, seguros, uso en común de maquinarias, drenaje, irrigación, pastoreo, atención veterinaria, reparaciones mecánicas, asesoramiento, etc. Para desarrollar estas actividades se crean nuevas secciones dentro de las mismas cooperativas o bien se organizan otras entidades dedicadas específicamente a la prestación de tales servicios.

d. LAS VENTAJAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

Las principales ventajas teóricas de las cooperativas agropecuarias son extraídas del trabajo de Kaplan de Drimer y Drimer, (1985) y citadas a continuación:

1. Aumentan y regularizan los ingresos de los productores, sobre todo porque pueden vender sus productos en cantidades más apropiadas, tener acceso a mercados más lejanos o

convenientes, ofrecer esos productos en la forma de conservación o elaboración más adecuada, reemplazar la actuación de algunos empresarios particulares y suprimir intermediarios superfluos, entre otros.

2. Contribuyen a aumentar la productividad del agro, porque pueden controlar la calidad de los productos, proveen insumos apropiados, asesoran a los productores, permiten la utilización de instalaciones o maquinarias costosas, difunden técnicas modernas, facilitan la contratación de personal especializado, etc.

3. Permiten que, aquellos productores agrarios que tienen menores recursos o se hallan más desfavorablemente ubicados, se desempeñen también en forma satisfactoria, siempre que cumplan las condiciones mínimas establecidas por las cooperativas agrarias y hallen dentro de su respectiva zona de operaciones.

4. Distribuyen los beneficios resultantes de la exportación de los productos agrarios entre gran número de productores asociados, reaccionan frente a las eventuales maniobras especulativas u otros abusos de algunas empresas exportadores particulares y permiten nacionalizar la exportación, sin estatizarla.

5. Promueven el desarrollo regional y la industrialización de zonas apartadas del país; además, favorecen la radicación de la mano de obra, que puede ocuparse tanto en las labores del campo como en las instalaciones y fábricas establecidas en las respectivas localidades para conservar y elaborar los productos de los asociados.

6. Difunden el “espíritu cooperativo” entre los productores agrarios; contribuyen a incrementar su cohesión y solidaridad, orientándolos hacia la realización de otras tareas (de

electrificación, instalación de teléfonos, pavimentación) coincidentes con el interés general de la comunidad en la cual se desarrollan.

TERCERA PARTE

Aspectos económicos del contexto

1. SITUACIÓN ECONÓMICA ARGENTINA EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS.

La economía argentina presenta tres grandes ciclos en las últimas dos décadas.

1. El *primero*, de estancamiento y recesión, se extiende a lo largo de los 80 incluyendo el colapso que siguió a la guerra de Malvinas en 1982 y la hiperinflación de 1989. (Pontoni, a)
2. Se inicia el *segundo* ciclo en 1991 con la convertibilidad. El plan, que congeló el valor de un peso en un dólar, tenía como objetivo inmediato detener la inflación y fue exitoso durante varios años.

A partir de ese año diferentes circunstancias, locales y externas, generaron una coyuntura favorable para el país, que se tradujo en créditos e inversiones que estimularon fuertemente la expansión de la demanda doméstica. (Pontoni, b)

La crisis de México de diciembre de 1994, afecta negativamente a la economía argentina por el llamado Efecto Tequila, revirtiendo el flujo de capitales, provocando la caída del nivel de actividad y reduciendo en consecuencia las importaciones.

La economía tuvo una fuerte expansión entre 1990 y 1998, con la excepción del declive de 1995.

3. *Finalmente*, en 1998, se inicia un ciclo recesivo que se agudizó en el 2001, con el posterior colapso del modelo económico instaurado 10 años atrás, esto es el agotamiento de la paridad del peso y el dólar, que tuvo su punto culminante en diciembre de 2001. La flotación descontrolada del tipo de cambio provocó la estampida del dólar y de los precios internos.

El deterioro del poder adquisitivo generado por la inflación agravó la crisis desatada por la falta de liquidez y crédito causada por el corralito desplomando el consumo, que opera como un detonante.

A principios del 2002, se practicó una importante devaluación de la moneda luego del default de la deuda externa (pública y privada) que superó el monto del producto bruto interno de ese año (Pontoni, c).

A mediados de 2002 se comienzan a vislumbrar signos de reactivación económica y desde 2003 a la actualidad, el país registró una fase de crecimiento económico, en parte debido a una política económica de dólar alto destinada a favorecer las exportaciones y la sustitución de importaciones, que ha incrementado la competitividad de la industria argentina, en parte por un conjunto de relaciones internacionales favorables.

En 2005, luego de una larga renegociación de la deuda externa, el país volvió a cumplir con sus compromisos externos. La expansión de la economía hasta el año 2007 es a tasas importantes que superan el 8% anual.

LOS FACTORES MOTORES DEL CRECIMIENTO EN LA DÉCADA DEL 90

A continuación se analizará la influencia ejercida por 3 factores que se constituyeron en los motores del crecimiento económico durante la década de 1990: el ingreso de capitales, las exportaciones y el incremento del crédito interno.

Ingreso de capitales

En los 10 años comprendidos entre 1991 y 2000 ingresaron al país capitales, principalmente bajo la forma de créditos al sector público y privado y la compra de activos domésticos.

Este ingreso de capitales, ubicó al país a la vanguardia de las naciones emergentes en lo que hace a recepción de financiamiento externo y permite entender por qué en el 2002, al proclamarse el default de las obligaciones con el exterior, la deuda externa argentina representaba la cuarta parte del total de los países emergentes.

La contraparte de este fenómeno se expresa en el fuerte incremento del endeudamiento externo y la desnacionalización de importantes sectores de la economía local, particularmente el sector financiero (bancos y administración de fondos de jubilaciones y pensiones), servicios privatizados (telefonía, electricidad, gas, entre otros) y producción de hidrocarburos (Pontoni, d).

Exportaciones

En sólo 4 años, entre 1994 y 1997, Argentina logra duplicar el valor de sus exportaciones. En el año 1995, debido a las buenas condiciones internacionales de precios para los productos de exportación argentinos conjuntamente con el establecimiento de la Unión Aduanera en el MERCOSUR y el crecimiento de los saldos exportables, se incrementan los valores exportados. En 1996 aumentan aún más los precios de los principales productos de exportación provocando otra crecida de las exportaciones. (Macaya, a)

Crédito

La inflación fue, tradicionalmente, uno de los mayores problemas de la economía argentina. La ley de Convertibilidad, sancionada en abril de 1991, establecía un riguroso control de la emisión monetaria y limitaba las posibilidades del gobierno de recurrir a este medio para financiar el déficit fiscal.

La estabilidad tuvo numerosas consecuencias positivas para la economía. La más importante fue el incremento de los depósitos bancarios. La otra cara del mismo fenómeno fue el espectacular incremento del crédito bancario; el crédito privado se multiplicó 6 veces entre 1991 y 1998. El retorno del crédito tuvo gran impacto en el aumento de la demanda interna estimulando, principalmente, el consumo. Los créditos a empresas estaban orientados al financiamiento de capital de trabajo, antes que al desarrollo de nuevos emprendimientos o ampliación de la capacidad productiva (Pontoni, e).

LOS DETONANTES DE LA CRISIS

A mediados de 1998 comenzó el principio del fin. Se inició un proceso de estancamiento y recesión que se fue agudizando para finalmente desplomarse a fines del año 2001.

Perturbaciones Externas

Una serie de desgracias externas que se sucedieron entre 1997 y 1999 fueron utilizadas para explicar el estancamiento de la economía a partir de 1998. Las principales adversidades a las que se pretendía imputar el origen de la crisis económica fueron:

- Desaceleración del comercio mundial.

- Apreciación del dólar.
- Fuerte caída de los términos del intercambio.
- Devaluación del Real.
- Reducción de los flujos financieros.

¿Cuál fue el impacto real de las adversidades externas sobre la economía? Entre 1997 y 1999 las reservas internacionales del país se incrementaron y las exportaciones al igual que los ingresos de capitales alcanzaron valores récord. En ese año, la reducción de los precios de los principales productos de exportación por causa de la menor demanda mundial de commodities tras la crisis asiática de 1997, indujo la caída de los valores exportados (Macaya, b).

A su vez, la sequía financiera que siguió a las crisis de Asia y Rusia se sintió poco en Argentina, ya que durante 1998 y 1999 continuó la lluvia de créditos e inversiones. La reversión en el flujo de capitales se expresará recién a partir del 2000 cuando la escasa sustentabilidad del modelo resulta evidente (Pontoni, f).

Déficit fiscal

El desequilibrio de ingresos y gastos del sector público llevó a un endeudamiento insostenible que produjo el estallido.

El déficit consolidado nación-provincias trepó en 1999 al 4% del PBI. Luego se empeoró la situación, al recurrirse a políticas contractivas para combatir un problema fiscal en medio de una recesión (Pontoni, g).

Endeudamiento

El servicio de la deuda pública en moneda constante se triplicó entre 1993 y el 2001. A partir de 1999 la carga de la deuda se incrementa en forma acelerada. Debido al desequilibrio de las finanzas públicas provocado, fundamentalmente, por dos factores: el mismo servicio de la deuda, que se cancelaba con nueva deuda, y la reforma previsional. Ambos factores, uno por el lado del gasto y otro por el de los ingresos, fueron determinantes de la espiral ascendente de endeudamiento y de la creciente carga de su servicio.

Apertura y Convertibilidad

Una importante crítica al modelo apunta al mantenimiento de un tipo de cambio fijo e invariable con el dólar sin contemplar los cambios que se venían sucediendo en el mundo, en particular la devaluación del Euro y del Real, monedas determinantes de nuestro comercio exterior que ocasionaron la progresiva apreciación del peso.

Una consecuencia directa de la perversa asociación de tipo de cambio sobrevaluado, apertura comercial y desmantelamiento de la red de protección aduanera se manifestó en el explosivo crecimiento de las importaciones, que se multiplicaron seis veces entre 1990 y 1998.

Este fue un problema irresoluble que enfrentó el modelo. El sostenido y crónico déficit de la cuenta corriente, tanto de la balanza comercial, como de servicios reales y financieros, obligaba a recurrir a un endeudamiento creciente que, a su vez, lo iba sumiendo en un desequilibrio mayor. De allí el proceso de sobreendeudamiento argentino durante los 90 y su carácter imprescindible para brindar continuidad al modelo (Pontoni, h).

Debilidad política

El colapso argentino fue la consecuencia de una situación estructural.

2. ¿LA INFLACIÓN DESTRUYE O FOMENTA EL COOPERATIVISMO?

Conociendo la recurrencia a vivir escenarios inflacionarios en nuestro país, nos parece interesante analizar brevemente los efectos que pueden suceder sobre el cooperativismo.

El espíritu en que se fundamenta la asociación cooperativa es el autoesfuerzo solidario. La solidaridad necesita de dos importantes ingredientes: la ayuda mutua y la equidad. Los principios cooperativos están formulados para promover estos valores humanos. La inflación, en cambio, tiene precisamente un efecto contrario, al incentivar la fácil ganancia por vías de una acción individual, estimula el oportunismo y destruye la equidad. Como resultado de la inflación se corroe el sentido de equidad con el correspondiente debilitamiento de la solidaridad (Sommerhoff, 1978a).

En un proceso inflacionario hay forzosamente ganadores y perdedores. También es cierto que los económicamente más débiles son llamados perdedores. La pugna por ser ganador se produce en la cooperativa en dos direcciones en lugar de una sola, como lo es en el caso de una empresa lucrativa: la cooperativa versus el asociado y cooperativa versus terceros. Lo primero incide en su aspecto asociativo, lo segundo en su relación de empresa con terceros.

Según Sommerhoff (1978) hay cuatro razones por las cuales la inflación afecta desfavorablemente a la asociación cooperativa:

1. Daña a la solidaridad por hacer más problemático preservar la equidad.

2. Desalienta la ayuda mutua con la consiguiente falta de interés de los socios debido a que dificulta una valorización de sus beneficios.
3. Crea pugnas entre la cooperativa y sus socios por la proporción en que respectivamente deben cargar con el costo impuesto por la inflación.
4. Genera una moral social anticooperativa.

En contraposición con todo lo dicho anteriormente, la inflación también promueve la asociación cooperativa. Este es el caso de las personas que observan su debilidad individual acrecentada por la inflación y, por ello, buscan defenderse mejor a través de una ayuda mutua. Evidentemente este fenómeno se produce en rubros donde la ventaja de esta defensa mutua resalta en forma muy clara. Un ejemplo de esto ocurrió hace algunos años en Chile, el caso de los ahorristas para vivienda que notaban cómo sus ahorros individuales se desvalorizaban. Por ello estaban dispuestos a unirse en cooperativas de vivienda donde los ahorros que se juntaban mes a mes, podrían convertirse en terreno, materiales o construcción que los protegería contra el efecto inflacionario (Sommerhoff, 1978b).

LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y SUS EFECTOS FRENTE A LA INFLACIÓN

El proceso inflacionario, tiene como responsables directos a las autoridades de un país. Sin embargo, este proceso también tiene causantes indirectas y, en teoría, controlables que surgen en el mercado por su estructura institucional.

La inflación hace que el mercado opere en forma más imperfecta debido a la desfiguración de los precios. El desconcierto resultante y los comportamientos oportunistas facilitan abusos en su formación y promueve una escalada de éstos con la correspondiente

presión inflacionaria. Las cooperativas contrarrestan dicha presión de alzas porque sus decisiones están dirigidas a otorgar un servicio económico y a no aprovecharse de las circunstancias para llevar las utilidades a un máximo.

Otro factor de presión es el insuficiente ahorro nacional. Aquí también las cooperativas promueven el ahorro popular por relacionarlo directamente al servicio que prestan.

Las cooperativas, y en especial las agropecuarias, pueden tener un efecto importante para mejorar la situación de la balanza de pagos, aliviando por este medio, también una eventual presión sobre el sistema cambiario que se resolvería de otra manera con medidas que obligan a una mayor emisión. Se estima de gran importancia que las cooperativas adopten un criterio “exportador”. Exportar implica llevar trabajo interno del país al mercado internacional. La asociación de pequeños productores en cooperativas, les enseña a ser más receptivos a la aplicación de nuevas técnicas y, en esta forma, por una mayor eficiencia en el trabajo fortalecen su posición en el mercado externo lo que va a redundar en su propio provecho. A la vez, reducen presiones inflacionarias provenientes de deficiencias en el sector del comercio exterior (Sommerhoff, 1978c).

3. EL CONTEXTO DE UN MUNDO GLOBALIZADO

Sin poder ignorar el contexto en el que vivimos, nos pareció importante plasmar las opiniones de autores, sobre la globalización, con puntos de vista diferentes, pero por ello no menos importantes.

LATTUADA, MARIO Y RENOLD JUAN. EL COOPERATIVISMO AGRARIO ANTE LA GLOBALIZACIÓN. 2004.

Todas las instituciones cooperativas evolucionaron a lo largo del siglo XX atravesando ciclos de crecimiento y de crisis, al término del cual los resultados fueron disímiles: mientras que unas se han fortalecido, otras se han debilitado o aún desaparecido.

El crecimiento del movimiento cooperativo en número de entidades y asociados fue continuo hasta mediados de la década de 1950, pero su ritmo no fue regular. Durante el período Peronista (1943-1955) se quintuplicó el número de cooperativas agropecuarias y productores asociados, lo que demuestra la clara interrelación entre Estado, política pública y consolidación cooperativa. Luego, el número tiende a estacionarse en una meseta hasta fines de la década de 1970. A partir de los años ochenta, se inicia una inversión de la tendencia que durante la década de 1990 se profundiza y acelera.

En síntesis, durante las últimas dos décadas del siglo XX se produjo una significativa declinación de la importancia relativa del cooperativismo agropecuario, tanto en relación con el número de cooperativas y asociados, como con el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario.

Internacionalmente, las reglas de juego han cambiado, la producción de bienes para consumo masivo y el trabajo estable y bien remunerado en los países centrales, y la explotación de recursos naturales y mano de obra barata en la periferia, aún prevalecientes, tienden a ser reemplazados por nuevos criterios de funcionamiento y competitividad. Hoy la concentración y la mayor escala física de producción, requerida para dar respuesta a una demanda masiva, tiende a ser desplazada por unidades menores, dispersas geográficamente y

articuladas con eficiencia a través de la capacidad de gestión y coordinación, cuya flexibilidad y velocidad posibilitan la adaptación de las estructuras productivas a los veloces cambios de una demanda cada vez más segmentada, especializada y volátil.

En síntesis, la clave de la concentración ya no reside en la dimensión de las plantas de producción, sino en el capital financiero, la innovación y el desarrollo tecnológico y en la capacidad de coordinación del proceso.

En la Argentina, la consolidación del proceso de globalización de la economía en general y de la agricultura en particular, y las políticas económicas nacionales de apertura, desregulación y ajuste interno, plantearon una reinserción del país en la economía mundial sin una definición explícita de los sectores o actividades estratégicas. La producción y exportaciones de origen agropecuario crecieron sustancialmente, pero, en forma paralela, un número importante de explotaciones agropecuarias, en especial las de menores dimensiones y recursos, desapareció de la estructura agraria, base social principal de las cooperativas, conjuntamente con muchas de sus asociaciones económicas. Estos profundos cambios en el sistema económico, político y social tuvieron una influencia decisiva para que se produjera una redefinición del panorama asociativo agrario.

En un marco como el descrito anteriormente, el crecimiento de pequeños y medianos productores tiene pocas posibilidades de ser exitoso si no es a partir de organizaciones económicas que puedan ser competitivas. Así, distintas formas asociativas de los agricultores, entre ellas las cooperativas, se presentaban como una de las pocas opciones para que pequeños y medianos productores agropecuarios pudieran tener viabilidad en el nuevo régimen social acumulativo que tendía a consolidarse.

En las últimas décadas del siglo XX, se ha generalizado una preocupación por reconvertir internamente y por posicionar en el mercado a las cooperativas agropecuarias con el fin de enfrentar en forma exitosa las condiciones que presenta un nuevo contexto. Así, las cooperativas agropecuarias deben competir en mercados globalizados y de creciente concentración de los agronegocios, participar de veloces procesos de integración regional, reubicarse ante la retracción del aparato estatal y la transformación del escenario de las políticas públicas y sectoriales y resolver los problemas generados por el empobrecimiento de vastas capas de pequeños y medianos productores que constituyen el grueso de sus bases socioeconómicas. Varias de estas tendencias son mundiales, aunque todas ellas se encuentran presentes, seguramente con mayor intensidad, en los países latinoamericanos como la Argentina.

En este contexto, las cooperativas tal como fueron concebidas presentan una serie de problemas institucionales que necesitarán resolver para afrontar los desafíos que plantea el siglo XXI. Los principales obstáculos identificados son la descapitalización y el endeudamiento; el bajo grado de integración y consecuencia en la relación entre el asociado y la cooperativa y entre las entidades de primero y segundo grado y, en estrecho vínculo con lo anterior, la falta de sentido de pertenencia de los asociados respecto de sus cooperativas; la necesidad de niveles de escala, diversificación y calidad crecientes, así como de recursos humanos altamente capacitados para llevar adelante una organización y negocios de creciente complejidad.

El rasgo distintivo de las cooperativas está dado por ser una forma de organización social y económica en la que los derechos de propiedad, control y beneficios corresponden a los usuarios a través del uso de aquéllas. No obstante, estas características que definen en

forma tajante una organización cooperativa de una empresa capitalista, resultan muy difíciles de mantener en estado puro en las experiencias empíricas, especialmente en la medida en que aumenta la complejidad institucional y de negocios.

COOPERATIVISMO, GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL POR OSCAR BARBOSA, RODOLFO GRIPPO. 2001.

En la experiencia de desarrollo capitalista las cooperativas nacen a partir de iniciativas de ciudadanos comunes tendientes a dar respuestas productivas organizadas a los problemas del desempleo, la falta de trabajo, y en general, las necesidades de trabajadores, productores, consumidores que la lógica del mercado no resuelve en forma satisfactoria para los intereses sentidos de la población o directamente que el mercado no se hace cargo (como en la actualidad).

Llevado por las nuevas condiciones institucionales y macroeconómicas, un importante sector de empresas cooperativas fueron profundamente afectadas por las tendencias a la concentración y desnacionalización del mercado; procesos en buena medida alentados por el Estado con argumentos de eficiencia en el funcionamiento de los mercados, y de promover la integración a los flujos financieros y de comercio internacionales. Al mismo tiempo, los efectos derivados en términos de desempleo de la globalización hegemónica, lleva a amplios sectores de trabajadores a buscar en las cooperativas una forma de reinserción laboral y productiva.

La globalización selectiva o hegemónica que ha tenido por epicentro a EE.UU. y los acuerdos del “Consenso de Washington” (mediados de la década del 80’), conceptos en los

cuales se inspiran los organismos internacionales de crédito y los “programas de ajuste” que se aplican en América Latina y en otras regiones del mundo, ha provocado profundas modificaciones y cambios económicos, políticos, sociales y culturales en las dos últimas décadas. Estos cambios y modificaciones afectan a países avanzados y en desarrollo, además puso en marcha procesos de reconversión y adaptación de las economías nacionales, sus regiones y ciudades, que en muchos casos, tienen un alto costo social en términos de empleos, y de desarticulación del tejido productivo.

Frente a esta realidad la aplicación mecánica de las políticas macro - económicas (fiscales, monetarias) propiciadas desde los Organismos Internacionales de Crédito resultan, en muchos casos, insuficientes para poner en marcha un proceso de crecimiento, desarrollo, acumulación, participación creciente en las exportaciones y generación de empleo en muchos de nuestros países. Por el contrario el problema requiere ser planteado en términos de la complejidad de un sistema. Ello implica señalar la responsabilidad del Estado Nacional (en el campo macro económico y de las políticas públicas), pero también de los Estados Provinciales - Regionales, Municipales y de las empresas y la sociedad civil, es decir de los actores sociales de los territorios locales.

Sin desconocer la relevancia que puede tener la inversión externa como complemento de las inversiones e iniciativas locales, cabe señalar que las empresas que han logrado una importante participación y liderazgo en el comercio internacional, (sean grandes conglomerados o PYMES), lo son primero en sus territorios, concentraciones geográficas y regiones, participando activamente en “nuevos modos de producción y organización del trabajo tanto en la industria como los servicios. En este nuevo modelo de organización productivo - territorial toman relevancia por ejemplo (para mencionar algunas experiencias)

las empresas - red (experiencia asiáticas), las empresas - sistema (distritos italianos) en que la participación exitosa en el comercio internacional se logra cuando las empresas individuales se integran a sistemas de innovación que operan en red y que permiten un aprendizaje social y tecnológico permanente que se socializa en el territorio de origen; estos procesos otorgan importancia a la competencia y rivalidad pero también a la cooperación y la articulación entre empresas y actores locales.

Nunca como hoy, los valores y principios cooperativos tienen tanta actualidad a la luz del nuevo sentido común económico que instala en forma dominante la globalización hegemónica. La etapa actual, etapa del capitalismo global, es un momento muy especial en la historia del cooperativismo.

LEY NACIONAL N° 16.583 DE EDUCACIÓN COOPERATIVA. ARELLA FELIPE RODOLFO. 2000.

Desde 1964, la Argentina tiene una Ley Nacional de educación cooperativa. Durante todo este tiempo esa ley no se aplicó. Ninguno puede saber qué hubiera pasado en la sociedad argentina si miles de jóvenes estudiantes hubieran tenido una formación cooperativa.

Sí es un dato de la realidad construida a lo largo de las últimas décadas, que se consolidó el proceso de globalización de la economía y que en todo el mundo se redujo la capacidad del Estado para dar satisfacción a las demandas de su sociedad. Arella (2000) cita al respecto a Juan Carlos Tedesco:

“Al estar basada fundamentalmente en la lógica económica y en la expansión del mercado, la globalización rompe los compromisos locales y las formas habituales de solidaridad y de cohesión con nuestros semejantes. Las élites que actúan a nivel global tienden a comportarse sin compromisos con los destinos de las personas afectadas por las consecuencias de la globalización. La respuesta a este comportamiento, por parte de los que quedan excluidos de la globalización, es el refugio en la identidad local, donde la cohesión del grupo se apoya en el rechazo a los externos.

“En este sentido, numerosos diagnósticos de la sociedad actual muestran que la ruptura de los vínculos tradicionales de solidaridad provocada por el proceso de globalización ha generado nuevas formas de exclusión, de soledad y de marginalidad.”

Los principios cooperativistas y mutualistas de solidaridad, no discriminación política, social, confesional ni racial, equidad económica, democracia, educación, compromiso con la comunidad tendrían que dar sustento a las nuevas organizaciones sociales, aunque las mismas no tengan la forma jurídica de cooperativa o de mutual. Dichos principios revalorizan al hombre, de ahí que se considera importante volver a instalar el tema de la educación y organización cooperativa y mutual.

CUARTA PARTE

Los Casos

CASO “1”

1. DESCRIPCIÓN

Esta cooperativa se encuentra ubicada en el noreste de la provincia de La Pampa. Fue fundada el 12 de octubre de 1952. Se dedica a la comercialización de productos agrícola-ganaderos y seguros.

Al finalizar el año 2006, esta cooperativa contaba con 249 asociados y 15 empleados. Tomando como base de comparación el Caso 3 a valores constantes, el Patrimonio Neto Cooperativo en el año 2006 del Caso 1 equivale al 9,3% del primero.

2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

El rubro créditos a valores constantes representó, en promedio desde 1993 hasta 2006, un 26,6% del total de los activos de la cooperativa.

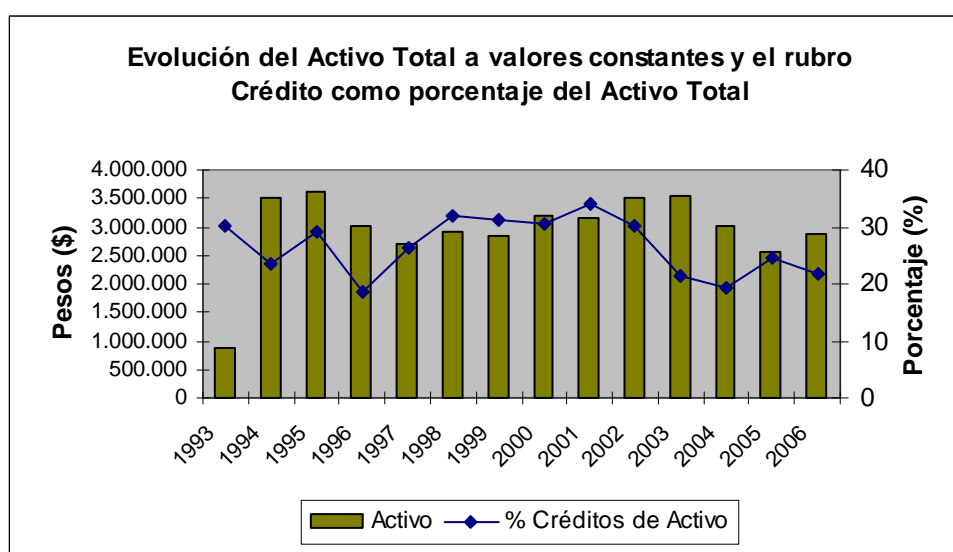
En el Gráfico n° 1, se observa cómo evoluciona dicho rubro durante ese periodo. En el transcurso de los años '94 y '95 los créditos se incrementan respecto de los años anteriores y posteriores, debido al comportamiento de cuentas puntuales, como por ejemplo el aumento de la deuda de FACA. La cual fue saldada en gran medida en 1996. Dicha disminución se refleja en el gráfico.

La variación del rubro créditos a partir de 1997 se debe mayormente a la evolución de las cuentas corrientes de los asociados.

Dichos cambios asimismo, se exponen con más detalle en el Gráfico n° 2. En él observamos un pico en el año 1996 en el porcentaje que representan las cuentas corrientes de los asociados, que se explica por la reestructuración del rubro créditos tras el saldo de la deuda de FACA con la cooperativa, tal como se mencionó anteriormente. De esta manera, los compromisos de los asociados pasaron a tener el mayor peso relativo dentro de los créditos del activo, esto se puede leer en los estados de situación patrimonial de este caso.

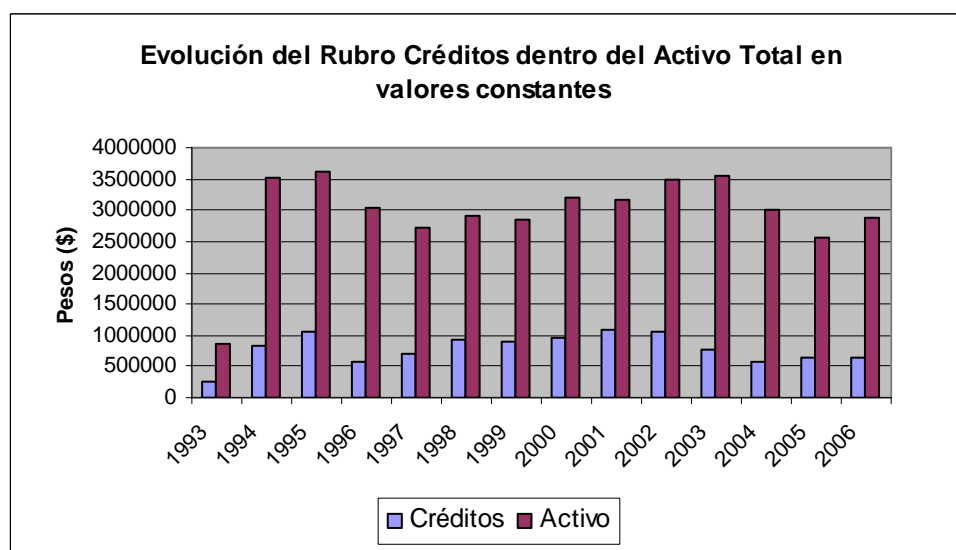
Del 2002 en adelante, se aprecia un cambio importante en el comportamiento de las cuentas corrientes debido a la disminución de sus magnitudes en valores constantes con respecto a los años anteriores. Esto es consecuencia de la culminación de la crisis en 2001 con la posterior devaluación en 2002. El alivio de las cuentas de los asociados con las entidades financieras tras la pesificación, sumado a las buenas condiciones climáticas que permitieron una buena cosecha posibilitaron la cancelación de las obligaciones para con la cooperativa. A su vez, dicha entidad estaba llevando a cabo un intenso plan de recuperación de sus capitales.

Gráfico n° 1: Evolución del Rubro Créditos dentro del Activo Total en valores constantes.



En el Gráfico n° 2, se observa cómo evoluciona el Activo Total a valores constantes y la participación del rubro Crédito en el Activo durante ese periodo. Entre '93 y '94 se produce un crecimiento marcado del Activo de la cooperativa, a valores constantes. Esto se debe principalmente al incremento de los Bienes de Uso. Asimismo, se puede ver que la importancia del rubro Crédito dentro del Activo Total ha tenido un comportamiento regido por el aumento o disminución del rubro analizado. Sin embargo, en años posteriores a '01, se produce un cambio en la estructura del Activo, reduciendo la participación de los créditos como consecuencia del aumento de los Bienes de Cambio y los Bienes de Uso.

Gráfico n° 2: Evolución del Rubro Créditos dentro del Activo Total en valores constantes.

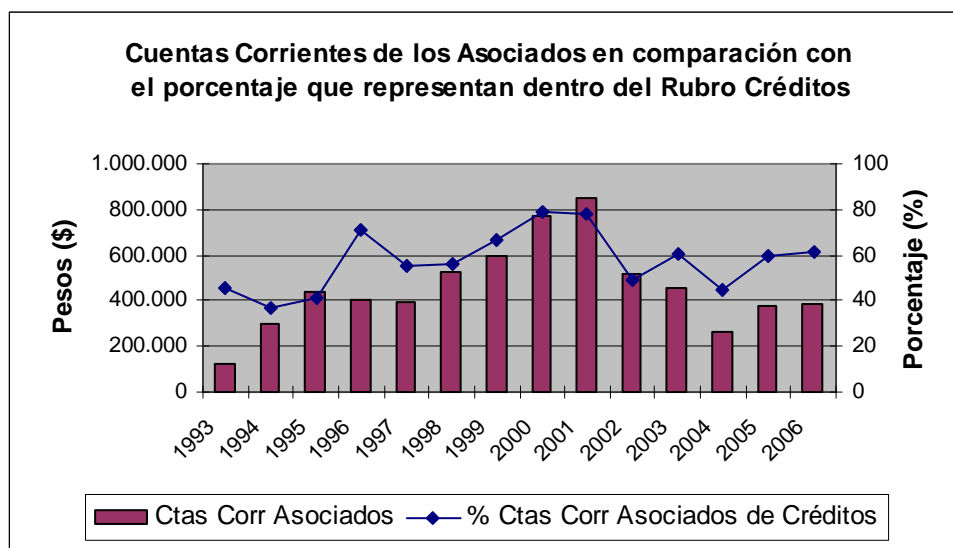


En el Gráfico n° 3 observamos un pico en el año 1996 en el porcentaje que representan las cuentas corrientes de los asociados, que se explica por la reestructuración del rubro créditos tras el saldo de la deuda de FACA con la cooperativa, tal como se mencionó

anteriormente. De esta manera, los compromisos de los asociados pasaron a tener el mayor peso relativo dentro de los créditos del activo, esto se puede leer en los estados de situación patrimonial de este caso.

Del 2002 en adelante, se aprecia un cambio importante en el comportamiento de las cuentas corrientes debido a la disminución de sus magnitudes en valores constantes con respecto a los años anteriores. Esto es consecuencia de la culminación de la crisis en 2001 con la posterior devaluación en 2002. El alivio de las cuentas de los asociados con las entidades financieras tras la pesificación, sumado a las buenas condiciones climáticas que permitieron una buena cosecha posibilitaron la cancelación de las obligaciones para con la cooperativa. A su vez, dicha entidad estaba llevando a cabo un intenso plan de recuperación de sus capitales.

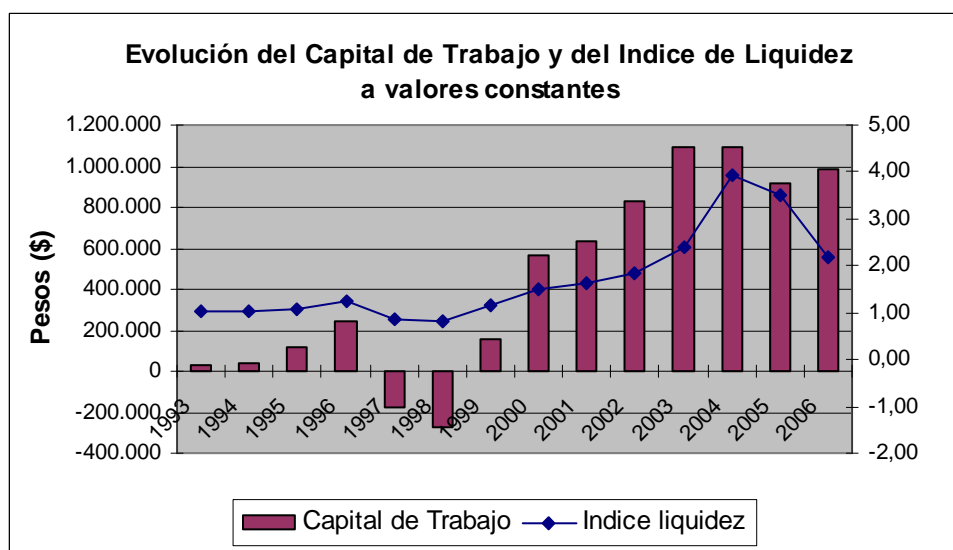
Gráfico n° 3: Cuentas Corrientes de los Asociados en comparación con el porcentaje que representan dentro del Rubro Créditos



En el gráfico, sobre la Evolución del Capital de Trabajo, se plasman las situaciones que vivió la cooperativa durante la década del '90 y principios del 2000. La primera conocida como una época difícil para el desempeño de del sector agropecuario. Desde 1993 hasta 1996, esta entidad logra controlar y poco a poco incrementa las previsiones destinadas a cubrir las necesidades de la evolución corriente de su operatoria. Luego, en los años siguientes pesaron los efectos de un contexto externo desfavorable (bajos valores de los granos; competencia de commodities subsidiados a nivel internacional; precios de los insumos) que afectaron la rentabilidad de las explotaciones agropecuarias. Durante dos años, 1997 y 1998, la cooperativa estuvo obligada a financiar sus actividades diarias; en este último año debido al resultado adverso de la cosecha 96/97, castigada con un acopio de trigo muy pobre y un manejo que generó diferencias físicas. En 1999, el capital de trabajo vuelve a ser positivo, óptimo para mantener el negocio en funcionamiento, y continúa creciendo debido a tres razones fundamentales: se endureció el otorgamiento de crédito comercial para los asociados, se iniciaron acciones judiciales contra los deudores morosos y se cancelaron las deudas con las entidades bancarias; todas estas medidas, en conjunto, favorecieron a la consolidación de esta entidad. A ello se suma las ventajas obtenidas debido a la devaluación y pesificación ya mencionadas.

El índice de liquidez tiene un comportamiento similar al del capital de trabajo, manteniendo una relación directa, aumentando y disminuyendo conjuntamente pero en diferentes magnitudes.

Gráfico n° 4: Evolución del Capital de Trabajo y del Índice de Liquidez a valores constantes.

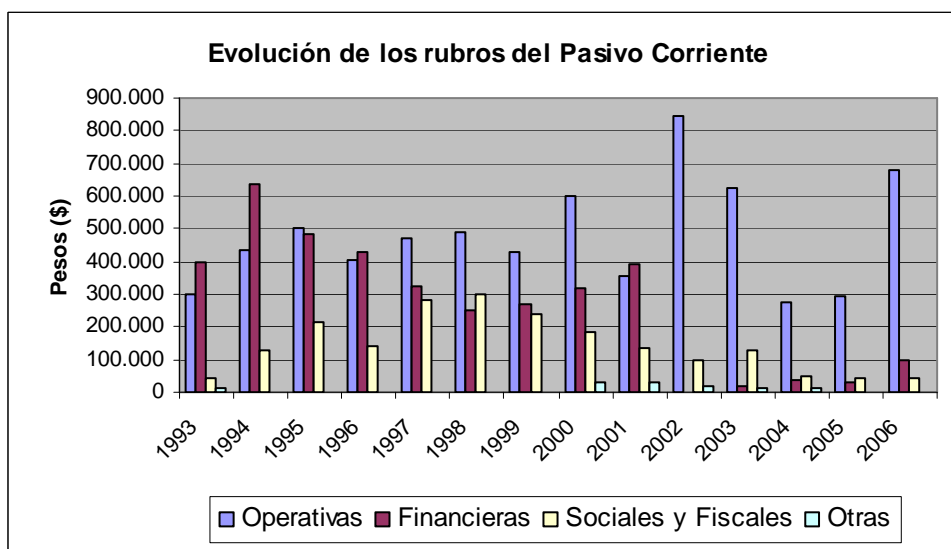


En el Gráfico n° 5, podemos apreciar la evolución de los sub-rubros que integran el Pasivo Corriente. A lo largo de los trece años las Deudas Operativas, salvo en el '94, siempre fueron las que más peso tuvieron. La excepción ocurre debido a que en ese año, la cooperativa, tuvo que solicitar un crédito al Instituto de Acción Cooperativa para refinanciar un crédito del Banco de La Pampa. En los sucesivos años y hasta el '01, las variaciones de las Deudas Financieras se deben a la cancelación del crédito con el Banco de La Pampa en el '95 y las refinanciaciones bancarias logradas, que extendían a las obligaciones a un plazo mayor y con intereses más económicos.

En '02, la cooperativa no tiene deudas financieras con entidades bancarias, debido a que la devaluación y la pesificación de las obligaciones fue un hecho favorable para esta institución. En los años sucesivos y hasta el '06 estas obligaciones vuelven a aparecer pero con valores inferiores a los que tenía en los años anteriores.

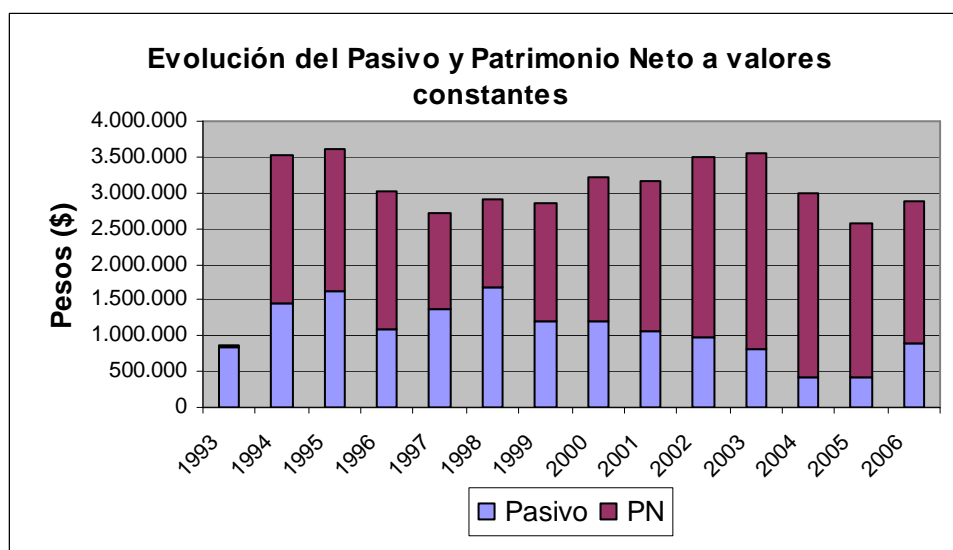
Luego del colapso de la economía en 2001, la estructura del Pasivo Corriente se ve modificada debido a la disminución de todos sus sub-rubros, salvo las deudas operativas, que para '06 ya habían alcanzado valores similares y hasta superiores a los que tenía previamente a la crisis.

Gráfico n° 5: Evolución de los rubros del Pasivo Corriente.



El Gráfico n° 6 se puede explicar a través de las razones expuestas en los párrafos anteriores. Vale destacar la solidez patrimonial de esta entidad y la contención del pasivo a lo largo del período analizado.

Gráfico n° 6: Evolución del Pasivo y Patrimonio Neto a valores constantes.



3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS

El análisis comienza con la memoria del ejercicio 89-90, durante el cual, se acentúa la hiperinflación, afectando especialmente a las secciones de consumo. La situación se agravó con la caída de los precios de los granos, por políticas monetarias nacionales y de políticas internacionales de exportación que subsidian la producción agropecuaria; las repercusiones de este contexto afectaron los sucesivos años.

Hasta el '98 la cooperativa sufrió un desmejoramiento económico financiero. En la Auditoria Externa del '93, se destaca crecimiento del endeudamiento de manera alarmante; debiendo al año siguiente, solicitar un crédito para refinanciar obligaciones que había adquirido con otras entidades bancarias. Durante el '94, se ve reflejada la acción cooperativa

de los asociados ya que realizaron una siembra de girasol con los fines de cancelar las obligaciones financieras de su institución.

Los años '95 y '96 tuvieron la particularidad de revertir la tendencia que se traía, la situación de la cooperativa mejoró, debido al respiro otorgado por el contexto internacional.

Las cuentas corrientes de los asociados se fueron incrementando de manera progresiva hasta '01. En el '97, debido a una actitud manifiesta de algunos asociados de no querer cumplir con las obligaciones para con la cooperativa, y los riesgos de incobrables que se venían advirtiendo en memorias anteriores, la entidad decidió tomar medias drásticas para la recuperación de las cuentas corrientes, a través de acciones legales. En el transcurso de ese mismo año, y debido a los sucesivos quebrantos de la sección consumo, se decide transferirla a personal de la propia institución, desligándola de la cooperativa.

Desde el '99 hasta el '06, con excepción del '05, esta entidad logro resultados positivos tanto económica como financieramente. Este mejoramiento de la situación patrimonial permitió el afianzamiento de la entidad entre la masa societaria.

En el año '01 se produce el quiebre de FACA, afectando solo anímicamente, ya que la cooperativa no tenía importantes compromisos con esta institución. Ya que la deuda con esta institución había sido saldada en el '96.

En los últimos años, la rentabilidad del sector agropecuario en la Argentina ha ido disminuyendo haciendo que los productores dependan mayoritariamente de factores externos como son los precios de los commodities.

A lo largo de todo el período analizado, se aprecia una activa participación del Centro Juvenil Agrario.

4. ENTREVISTAS E INFORMANTES CLAVES

En todas las entrevistas se acentúa la importancia de la administración interna que ha tenido la cooperativa en estas últimas décadas, siendo fundamental a la hora de soportar años de crisis. También se destaca el apoyo que brindan los asociados.

En este caso la renovación del Consejo se realiza a través de un sistema que asegura la rotación de los titulares cada tres años.

El presidente en la entrevista valora la buena relación que la gerencia ha mantenido con las entidades bancarias. Ello fue fundamental para sobrepasar especialmente los últimos años de la década del '90. Además menciona la confianza por parte de los asociados en el gerente y el personal de la entidad.

El gerente, habló de la importancia de la reestructuración de las secciones de consumo para desligarse de las pérdidas que generaban y hacían más pesada la situación crítica de la cooperativa durante la década del '90. Agregó que otras entidades no supieron dar un paso al costado y sufrieron las consecuencias, asimismo se refirió a la falta de control interno por parte del Consejo de Administración.

El quiebre de FACA, en este caso no afectó a la institución económica u operativamente, pero sí anímicamente, por ser una entidad de las mismas características.

El productor entrevistado, a su vez ha participado reiteradas veces en el Consejo, él resalta la fidelidad de la masa societaria. Por otro lado, dentro de la administración, considera que la seriedad y la transparencia fueron los factores más sobresalientes para ser exitosos.

CASO “2”:

1. DESCRIPCIÓN

El presente caso es una cooperativa que se encuentra ubicada en el norte de la provincia de La Pampa. Fue fundada el 16 de octubre de 1949. Se dedica a la comercialización de productos agrícola-ganaderos, Autoservicio, Ferretería y Corralón.

En 2006, esta cooperativa contaba con 176 asociados y 25 empleados. Su Patrimonio Neto Cooperativo corresponde a un 12,2% del Caso 3.

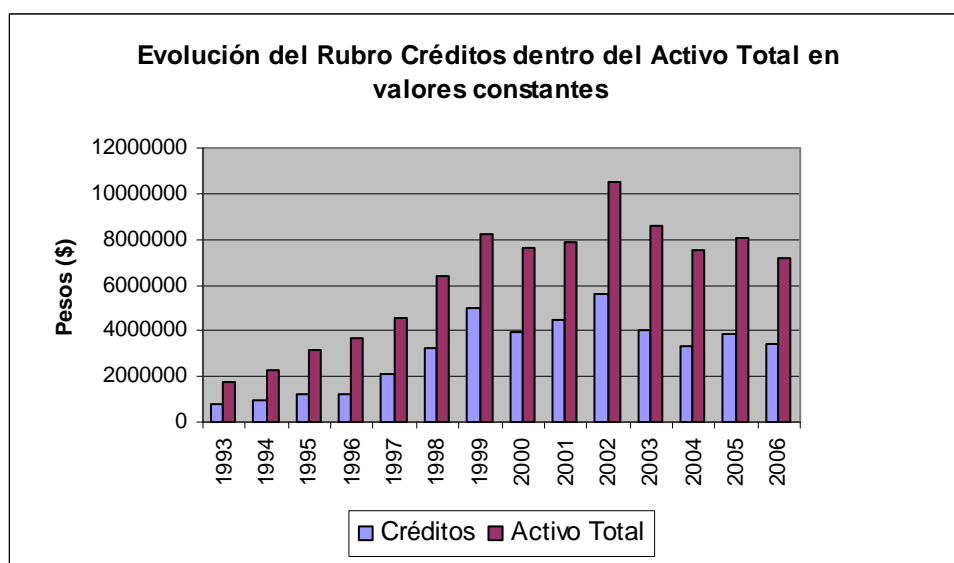
2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

La estructura patrimonial a lo largo de los últimos trece años, indica un significativo valor del rubro créditos a valores constantes. En promedio, representó alrededor del 47% del total de los activos de la cooperativa en ese período, en consecuencia ambos mantuvieron un comportamiento similar.

En el gráfico n° 1, se observa que durante los primeros años, este rubro se mantuvo prácticamente constante pero con aumentos leves. Esta época se corresponde con un período de expansión que atravesó el país iniciado con la convertibilidad y que culmina en 1998. En ese momento, se inicia un ciclo recesivo que se agudizó en el 2001 y que culminó con el colapso de la economía del país. Como puede apreciarse, los créditos desde 1998 al 2002, se ha incrementado debido a la ayuda económica que brindó la cooperativa ante las complicaciones que experimentaron los asociados y no asociados durante ese lapso de tiempo.

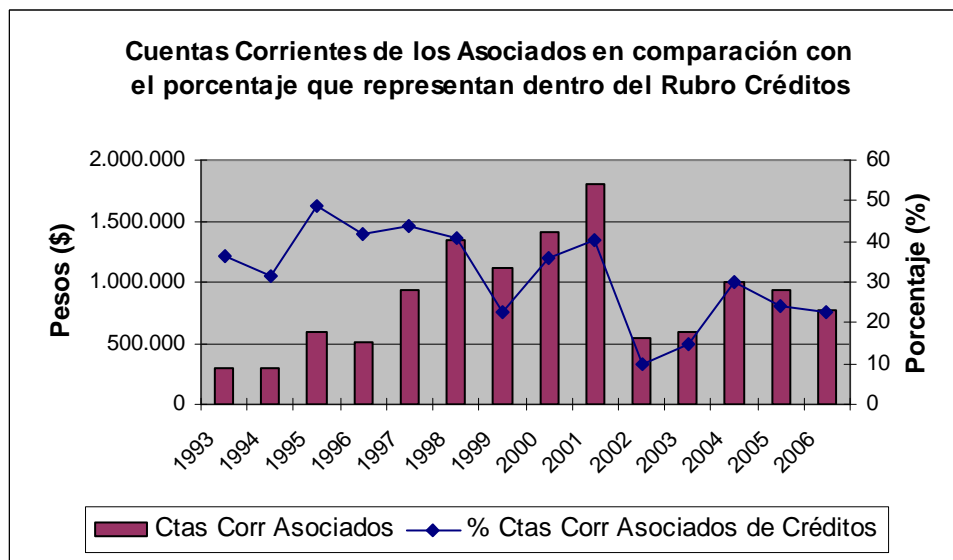
Luego de 2002 este rubro disminuye, sintiéndose la recuperación de los asociados pero adquieren protagonismo otras cuentas dentro de este rubro, entre las que se pueden mencionar: deudores varios y cereales en depósito a comercializar entre otras. El aumento de la cantidad de cereales en depósito es un buen síntoma porque significa que los asociados siguen confiando en la cooperativa y canalizan a través de ella su producción.

Grafico n° 1: Evolución del Rubro Créditos del Activo Total en valores constantes.



Resulta interesante destacar que a lo largo de los años expuestos en el Gráfico n° 2, las cuentas corrientes de los asociados presentan altibajos en función de los vaivenes de la economía y el contexto del sector agropecuario en Argentina. Asimismo debe observarse que si bien los compromisos contraídos por los asociados con la cooperativa tienen una tendencia creciente en valores monetarios, las mismas representan un porcentaje cada vez menor dentro del rubro créditos. Ello refleja un comportamiento solidario y comprometido de los productores hacia la cooperativa, tal como se manifiesta en las entrevistas realizadas.

Gráfico n° 2: Cuentas Corrientes de los Asociados en comparación con el porcentaje que representan dentro del Rubro Créditos

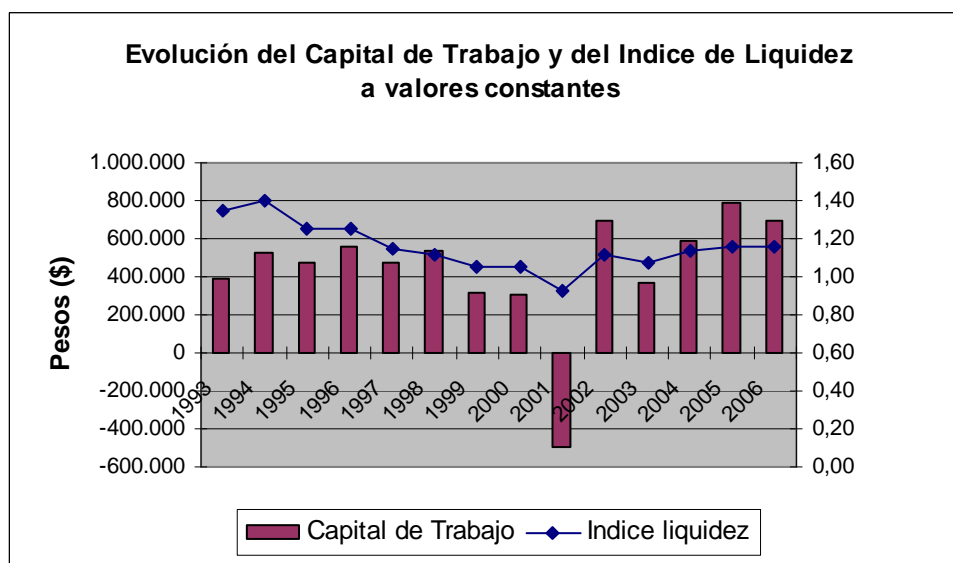


En el Gráfico n° 3, se advierte en la evolución del capital de trabajo que la cooperativa controla los fondos para mantener ordenadamente la operatoria de sus actividades. Solo en el 2001 la situación se ve desbordada, donde el capital de trabajo fue negativo en los mismos montos a valores constantes que el promedio mantenido a lo largo del periodo analizado. Su explicación se encuentra en las deudas financieras contraídas a los fines de cumplir con los servicios facilitados a los asociados.

La entidad asumió el rol tan común de asistir financieramente a sus asociados y ante la falta de recursos recurrió al endeudamiento bancario. Esta situación no significó diferencias con las cooperativas extinguidas a principios de los 90, quizás la única se una mejor posición al inicio del periodo.

El índice de liquidez, coherente con el comportamiento del capital de trabajo, muestra que la situación de la cooperativa ha sido buena durante los años de análisis viéndose algo más comprometida en el 2001 por las razones ya mencionadas.

Gráfico n° 3: Evolución del Capital de Trabajo y del Índice de Liquidez a valores constantes.

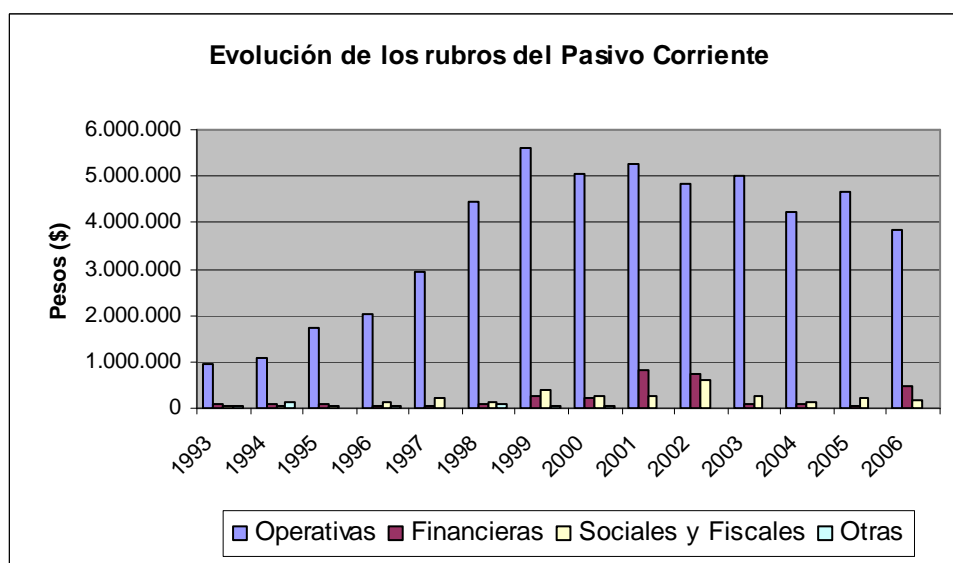


En el Gráfico n° 4, se puede ver la composición del Pasivo Corriente. A lo largo del período analizado, las Deudas Operativas han tenido mayor importancia dentro de este rubro. Se puede apreciar que esta cooperativa no ha tenido, prácticamente, endeudamiento con entidades bancarias, ya que se trata de créditos puntuales. En '01, esta entidad accedió a un crédito para 30 asociados otorgados por FONCAP gracias al Grupo Fortalecer. En '02, el índice de endeudamiento muestra un desequilibrio mucho mayor de financiación externa respecto del patrimonio neto (financiación propia), lo cual se torna preocupante por las turbulencias de la economía.

Por ultimo cabe destacar el crecimiento de las Deudas financieras en '06. Esto es a causa del otorgamiento de un crédito de \$400.000 para productores agropecuarios en emergencias ya que la cooperativa funciona como intermediario entre el banco y el productor.

La decisión de las autoridades de la entidad solidaria de actuar como intermediario en un programa de reestructuración financiero de productores agropecuarios en situación de crisis merece ser destacada. Si bien la actitud es similar al comportamiento en tiempos anteriores, es esta nueva situación hay un factor diferencial interesante: la existencia de un programa específico entre la entidad financiera, los agricultores y la cooperativa como intermediaria. En caso ejemplar de cómo cumplir la misión cooperativa en los tiempos globales que vivimos.

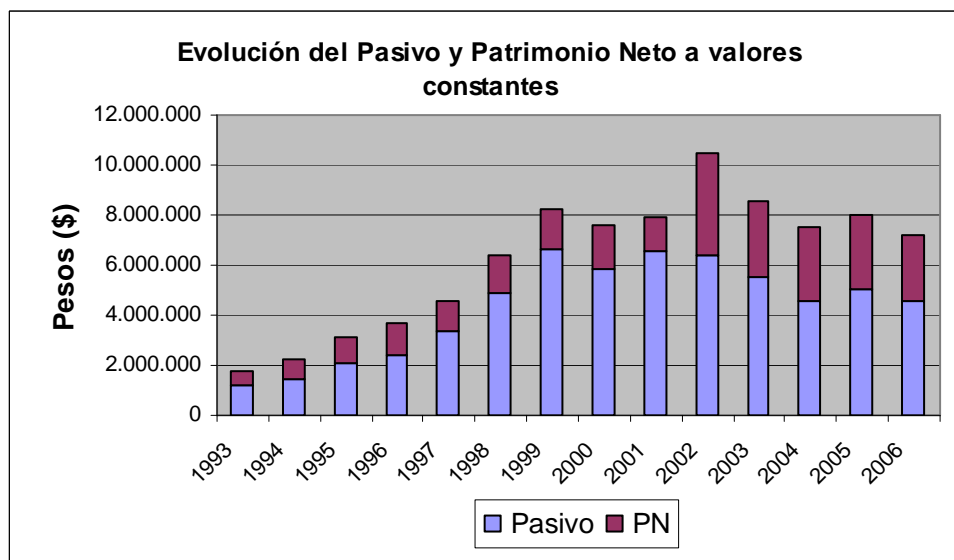
Gráfico n° 4: Evolución de los rubros del Pasivo Corriente



El Gráfico n° 5 se aprecia la tendencia al aumento del pasivo total durante los años expuestos en función de la situación económica que ha vivido el país. Cabe destacar una gran

importancia del pasivo dentro de la estructura patrimonial de la cooperativa. Sin embargo esta situación se ha ido revirtiendo notándose la capitalización de la entidad.

Gráfico n° 5: Evolución del Pasivo y Patrimonio Neto a valores constantes.



3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS

A lo largo del análisis de las memorias de esta cooperativa, solo en los años '92, '97, '99, '01 y '03 los resultados han arrojado pérdidas. En los períodos restantes los ejercicios han sido positivos.

El déficit ocurrido en el '92 fue debido a las inversiones realizadas en la planta de silos para mejorar el acondicionamiento del cereal y la compra de un agroservice para distribuir combustible a domicilio, realizadas con capital propio de la entidad.

En el año '94, se decidió tercerizar la sección Carnicería, con motivo de los sucesivos quebrantos ocasionados.

Al cierre del ejercicio '97, todas las secciones terminaron con resultados positivos a excepción de una, Cereales, que arrojó quebranto debido a la pérdida de la cosecha fina pasada y esto influyó directamente en el resultado final del ejercicio. A se vez la estructura era demasiado inflexible para la toma de decisiones ya que las cuentas a cobrar habían crecido de manera importante, y eran financiadas con la liquidez de los depósitos y cuentas a cobrar que aportaban los asociados.

Esta institución mantenía un importante volumen de producto comercializado con FACA. En el '99, el concurso de Acreedores de dicha entidad, afectó seriamente la integridad de la cooperativa por el cereal en depósito que no se pudo comercializar y por ende fue imposible cumplir con los pagos de dichas operaciones. Al año siguiente, por los problemas con FACA, el Consejo de Administración decide cambiar la estrategia de comercialización volcando la misma en gran parte a ACA.

La situación frente a la Federación es un elemento diferente entre este caso en análisis y el anterior. Los vínculos eran mucho más fuertes y en la memoria ni siquiera se indica intención de realizar algo diferente. Esto otro factor que la asemeja a las cooperativas desaparecidas, pero con una salvedad: la rapidez para reaccionar y vincularse a la otra Federación supérstite.

En '01 se produjo un déficit en los resultados financieros por endeudamiento con las instituciones bancarias y tasas de interés cobradas por debajo a las pagadas debido a los

descubiertos bancarios. El alivio se dio, en parte por el crédito otorgado por el FONCAP y la llegada de la cosecha.

Las pérdidas del ejercicio '03 se deben a la importante sequía que provocó la pérdida total de la cosecha fina. A partir de los siguientes años la cooperativa se va afianzando, capitalizando la entidad y fortaleciendo la confianza de sus asociados.

4. ENTREVISTAS E INFORMANTES CLAVES

En este caso se realizaron seis entrevistas. Los consultados fueron el presidente, el gerente, dos empleados y dos productores agropecuarios.

En general las de los dirigentes, asociados y empleados coincidieron.

El presidente destacó que las cooperativas son entidades muy frágiles. Que son muchos los factores que pueden influir en la muerte de una institución de este tipo. Desde su opinión considera que no podrían jerarquizarse de manera general ya que dependen de casos particulares. Entre los factores que mencionó y que influyeron en la muerte de las cooperativas de la zona están básicamente el factor humano, debido a la pérdida de compromiso por parte de las autoridades; el endeudamiento, por los créditos mal usados; la situación económica que atravesó el país; las inclemencias climáticas; entre otros.

Sin embargo, cuando contestó sobre los factores que permitieron a las cooperativas sobrevivir las crisis, en su opinión el principal fue el factor humano, ya que por mejores condiciones económicas nacionales o internacionales, ventajas de precios relativos, o cualquier otro aspecto externo favorable; si no existe un factor humano que acompañe la

cooperativa no funciona. Lo humano, no solo en la parte administrativa sino también en el compromiso para con la entidad. Luego de estos comentarios agregó que lógicamente el contexto en el que se desarrolla la cooperativa también es importante, pero para él lo principal es el factor humano.

El gerente consideraba, que el manejo conservador y austero que había tenido la cooperativa durante los años de crisis le había permitido sobrevivir.

Los empleados de la Sección Supermercado coincidieron en que esa institución sobrevivió debido a la administración que tuvieron durante los años difíciles. Así como también el acompañamiento de los asociados.

Los productores entrevistados, que a su vez son asociados de la institución, opinaron que lo más importante para la continuidad de la cooperativa fueron la transparencia, que generaba mucha confianza para seguir trabajando en la entidad; el manejo conservador y austero y además agregaron que fue importante el apoyo de los asociados cuando los momentos no fueron los mejores.

A modo de síntesis del segundo caso surgen tres elementos importantes que explican algunas de las razones que le permitieron sobrevivir a pesar de tener muchas semejanzas con las desaparecidas. Esos factores son el gerenciamiento austero y conservador y, sobre todo, transparente y la importancia del grupo humano. Estos elementos le permitieron sostener la confianza de los asociados, elemento imprescindible para una continuidad operativa.

Párrafo especial requiere el elemento del factor humano destacado de modo muy fuerte por el presidente, pero que tácitamente aparece en el resto de las entrevistas. Casi tiene

importancia decisiva en las cooperativas que cayeron en la crisis, pero que fue el primer elemento destacable en salvar las etapas críticas.

CASO “3”

1. DESCRIPCIÓN

El presente caso es una cooperativa que se encuentra ubicada en el sudeste de la provincia de La Pampa. Fue fundada el 11 de octubre de 1952. Sus secciones son Autoservicio, Repuestos, Combustible y Lubricantes, Máquinas Agrícolas, Hacienda y Remates-Ferías.

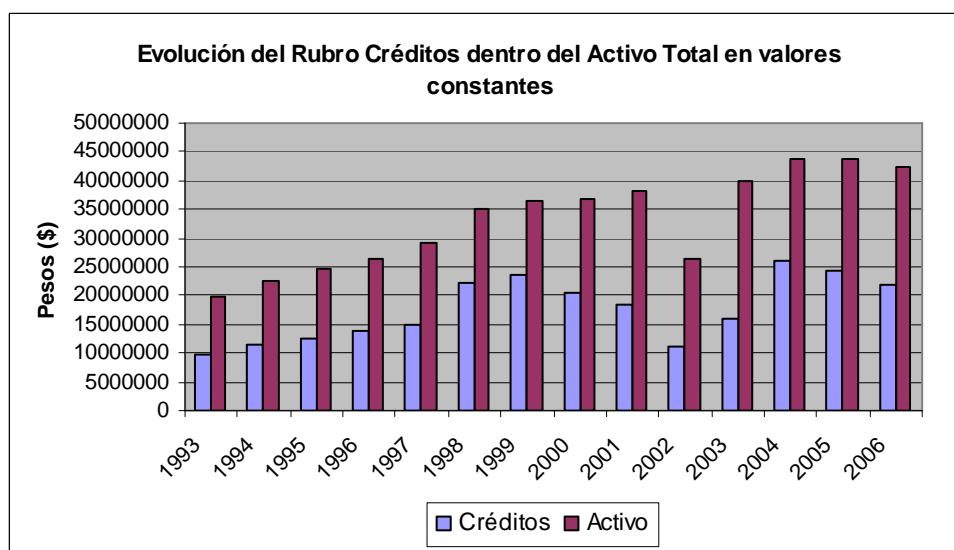
Al cierre del ejercicio 2006, la entidad contaba con 402 asociados y 31 empleados. El Patrimonio Neto Cooperativo superaba los 21 millones a valores constantes al finalizar el año.

2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

En el Gráfico n° 1 se puede observar la evolución del rubro Créditos del Activo. Hasta 1997 se produjo un crecimiento paulatino, destacándose como las impulsoras, las cuentas corrientes de los asociados y la de la Asociación de Cooperativas Argentinas Cooperativa Ltda. En 1998 se dio un salto importante debido al engrosamiento de la cuenta de ACA y la destacada participación de la cuenta Liquidación de cereales en trámite cosecha 97/98.

En los años posteriores este rubro se estrechó por la cancelación progresiva de la deuda de ACA y la cuenta contable “bancos cuentas especiales”. Particularmente en 2002, las cuentas corrientes de los asociados se reducen en alrededor de un 40%. Sin embargo en los años siguientes, dichas cuentas volvieron a incrementarse.

Grafico n° 1: Evolución del Rubro Créditos dentro del Activo Total en valores constantes.

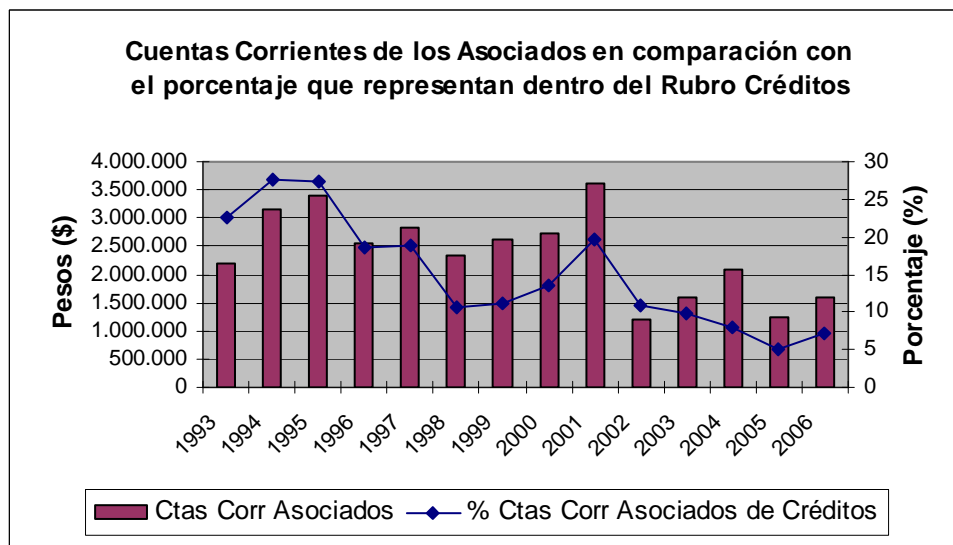


Se observa en el siguiente gráfico, elevadas cuentas corrientes de los asociados. Esto es así porque la cooperativa durante 40 años privilegió lo propio. Para poder soportar el alto endeudamiento de los productores se colocaba dinero en los bancos, en plazos fijos, esto le permitía un ingreso de dinero muy importante.

Luego de la situación de 2001, con la culminación de la Convertibilidad, esta institución no ajustó las cuentas de los asociados ya que se decidió privilegiar la unidad cooperativa.

Cabe aclarar que la participación relativa de las cuentas corrientes de los asociados dentro del Activo Total de la cooperativa ha ido cambiando, ya que han adquirido mayor importancia otras cuentas integrantes del rubro créditos.

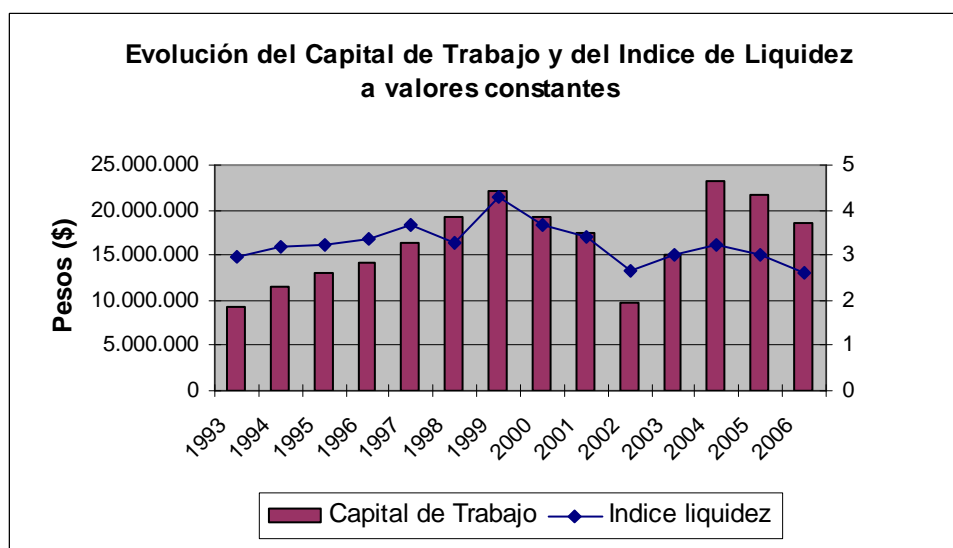
Gráfico n° 2: Cuentas Corrientes de los Asociados en comparación con el porcentaje que representan dentro del Rubro Créditos



Como puede verse en el Gráfico n° 3, esta institución ha mantenido a lo largo de los últimos trece años un capital de trabajo suficientemente alto para respaldar sus actividades.

La consolidación de la empresa se ve reflejada en el comportamiento relativamente estable del índice de liquidez. Los extremos que se aprecian aparecen en 1999 y en 2002, alcanzando una proporción de 4,27 y 2,67 respectivamente.

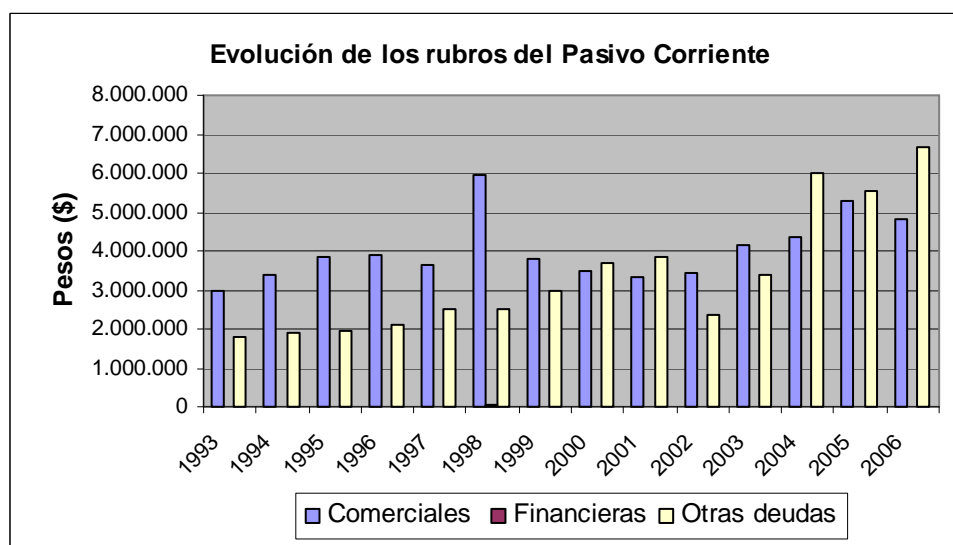
Gráfico n° 3: Evolución del Capital de Trabajo y del Índice de Liquidez a valores constantes.



En el Gráfico n° 4 podemos observar la solidez financiera de esta cooperativa. A lo largo de los trece años de estudiados, no ha contraído deudas con entidades bancarias, a excepción de '98 donde solicitó un crédito muy pequeño.

Tanto las Deudas Comerciales como las Otras Deudas se mantuvieron sin altibajos, salvo en el '98 y del los últimos tres años de análisis.

Gráfico n° 4: Evolución de los rubros del Pasivo Corriente



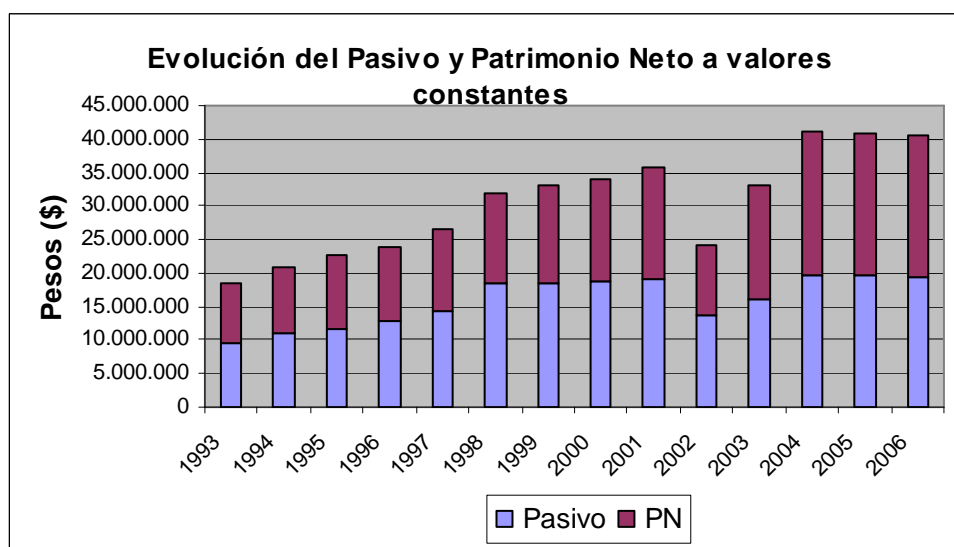
En el Gráfico n° 5 se imprime que si bien el pasivo total de la entidad se duplicó a lo largo de todos estos años analizados, el mismo implicó la capitalización dado que el patrimonio neto se cuadruplicó. Se experimentó un derrumbe en el 2002, tal como se ve en el grafico y se explica detalladamente en el anexo de las memorias del caso, donde podrá leerse: “La devaluación y pesificación provocó un quebranto patrimonial en la cooperativa ya que las reservas depositadas en dólares en el sistema financiero fueron acorraladas y pesificadas. Además la pesificación de los saldos deudores de las cuentas corrientes de asociados y terceros. Si bien origina una pérdida de índole patrimonial, no generó dificultades por la solvencia financiera que poseía la entidad.”

Parecería que la actitud adoptada por las autoridades de la cooperativa merece ser destacable porque el proceso de devaluación y pesificación de deudas, máxime si estaban

fuera del sistema financiero podrían hacerse sin ningún tipo de control público y en otros contextos permitieron verdaderos comportamientos de aprovechamiento de la oportunidad.

La cooperativa, en este caso, no solo no abusó de su situación de pérdida, sino que por el contrario, no pesificó sus acreencias y cobro en iguales pesos deudas que eran dólares.

Gráfico n° 5: Evolución del Pasivo y Patrimonio Neto a valores constantes.



3. MEMORIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIAS EXTERNAS

De acuerdo al análisis de las memorias y auditorias de los últimos dieciséis años, esta cooperativa es muy sólida tanto económica como financieramente. No tuvo ejercicios negativos.

A partir del '90 ésta entidad comenzó una inversión en la ampliación de la capacidad de almacenaje de la planta de silos, con capitales propios. Esta expansión se terminó de hacer en '06.

El personal de la institución realizó un análisis de factibilidad de la sucursal de Rolón y en 1993 se decidió cerrar la sucursal, retirar la mercadería en stock y su mobiliario.

En '01, cesó provisionalmente la sección de Remate Feria debido al estancamiento de las actividades ganaderas y a los efectos de disminuir los riesgos de cobranza que dicha actividad origina.

Las dos decisiones de cierre son ampliamente demostrativas de la capacidad de gestión en la crisis, porque no es fácil la adopción de decisiones de desinversión, pero que constituyen la única herramienta para corregir secciones que suponen quebrantos.

La devaluación y pesificación ocurrida en '02, provocó un quebranto patrimonial en la cooperativa ya que las reservas depositadas en dólares en el sistema financiero fueron “acorraladas” y pesificadas. Si bien esta situación originó una pérdida de índole patrimonial, no generó dificultades por la solvencia financiera que poseía la entidad.

La cooperativa muestra a lo largo de los años examinados una estructura sólida y ponen de manifiesto una institución con gran fortaleza: buena situación financiera, cobertura patrimonial, ausencia de endeudamiento a terceros, cumplimiento provisional e impositivo, entre otros.

4. ENTREVISTAS E INFORMANTES CLAVES

En este caso se realizaron cinco entrevistas. Los consultados fueron el presidente, el gerente, un consejero y por último el veterinario y el ingeniero agrónomo, ambos empleados de la cooperativa.

Quien preside esta entidad destacó la importancia del endeudamiento en aquellas cooperativas que han perecido durante la década del '90, ya que este era un problema cuando no era soportado por capital propio. Además comentó que en esa época, hubo instituciones que a los efectos de acompañar a sus asociados se endeudaron con los bancos y esto se agravaba cuando vendían producción que no era de ellos para obtener efectivo y dar liquidez a la cooperativa.

En su opinión personal, el problema de la desaparición de muchas cooperativas estuvo en la mala administración ya que considera que hubo un acostumbramiento durante la época de la Convertibilidad, al solicitar créditos para continuar con las actividades productivas.

Pero cuando se produjo un cambio y el negocio ya no era endeudarse porque el costo financiero estaba por encima de la rentabilidad del campo, los productores continuaron con la misma política y eso les jugó en contra.

Con respecto a su institución comentó que durante muchos años se privilegió la liquidez propia y no se realizó ninguna inversión si no se tenía el fondo disponible para hacerlo. Lo importante de lo mencionado antes fue que la cooperativa no tenía endeudamiento con entidades financieras. Es una expresión muy clara de una estrategia definida y sostenida al cabo de muchos años que terminó produciendo sus frutos.

Por último agregó que el secreto de que la cooperativa haya tenido éxito reside en la buena administración y en el control interno que se realiza.

La entrevista hecha al gerente es muy breve debido a que no disponía de tiempo. En su opinión dijo que su cooperativa había salteado las crisis con éxito debido a varias razones:

- Siempre se trabajó en la capitalización;
- Las inversiones siempre se hicieron de manera muy conservadora;
- La administración fue muy austera. No hubo deudas en los bancos.

Y destacó que lo fundamental fue la administración austera de la cooperativa.

El consejero coincidió que haber sorteado las crisis sin grandes consecuencias es una cuestión de administración, entendiendo que la cooperativa es una empresa más.

Otras cooperativas que se fundieron, en algunas oportunidades la vaciaron los mismos socios y agregó la importancia del apoyo recibido de los socios.

Por su parte, los empleados de la sección de agronomía, concordaron en el factor clave fue la administración, se enfatizó la excelencia del gerente. También agregaron el compromiso de los asociados para con la cooperativa.

QUINTA PARTE

Comentarios Finales y Conclusión

1. COMENTARIOS FINALES

LOS CASOS EN EL CONTEXTO DE LA DÉCADA DEL '90

Las cooperativas sobrevivientes atravesaron los mismos contextos que aquellas que desaparecieron. De las entrevistas, se rescata que nadie duda de la difícil situación que sufrieron estas entidades en la década del '90, en gran medida reflejando la crisis que vivió el sector agropecuario.

Como bien dijo uno de los entrevistados, “es muy sencillo, si tiene problema el productor, más lo tiene la cooperativa”, afirmando la relación lineal entre el productor y la cooperativa. Los precios internacionales de los commodities eran muy bajos, sin dejar margen; apenas alcanzaba para pagar los sueldos, sin posibilidad de realizar inversiones, generando endeudamiento. Esta situación se mantuvo durante cuatro o cinco años.

En comparación con las cooperativas desaparecidas se destaca que las sobrevivientes también sintieron las contingencias climáticas, como las sequías y las inundaciones. De modo similar fueron afectadas por el contexto agresivo generado con el “retiro del Estado” y la entronización de un “discurso anticooperativo”. En la tesis de Allasia y Coller puede verse el reportaje al ex presidente de una cooperativa afirmar que la razón principal de su crisis era desaparición de su razón de ser: el productor tenía otras herramientas para defenderse y no necesitaba recurrir a la cooperativa.

Sin embargo, ninguno de estos escenarios las condujeron a la quiebra, aunque cabe destacar que el Caso 2 (Cooperativa de Embajador Martín) fue uno de los más afectados,

atravesando situaciones límites similares a las vividas por las cooperativas que perecieron. No obstante, todos los casos analizados vivieron momentos que fueron difíciles de administrar.

En los primeros años del '90, las entidades sobrevivientes tampoco escaparon al endeudamiento. Dos de los casos estudiados vivieron la experiencia que generaba un círculo vicioso de naturaleza financiera. La cooperativa cobraba interés al asociado deudor, el cual se cargaba al resumen de cuenta corriente incrementando su saldo deudor; sin embargo la entidad debía pagar el descubierto en el banco todos los meses, deteriorando su posición de liquidez. Para revertir el aumento desmesurado de los créditos de los productores, el Consejo decidió recurrir a medidas legales para cobrar las cuentas.

Dichos casos, a su vez, debieron tomar decisiones de reestructuración, que les permitiera desprenderse de las secciones que generaban pérdidas. Para lo cual debe valorarse la capacidad de acción tanto del gerente como del Consejo de Administración ante situaciones verdaderamente delicadas, condiciones que permitieron marcar la diferencia y subsistir hasta que el momento en que se revirtieran los factores desfavorables, en este caso el punto de inflexión fue la devaluación.

A diferencia de los casos mencionados, el Caso 3 presenta una fuerte solidez financiera, la cual le permitió saltar las dificultades ocasionadas por el endeudamiento de los asociados, y evitó contraer deudas con los bancos. Dicha solidez se ha mantenido alrededor de 40 años, superando con holgura la sucesión de crisis política institucionales y económicas por las que atravesó nuestro país.

De los diálogos surgieron diversos aspectos importantes sobre las cooperativas sobrevivientes. Los entrevistados mencionaron la gerencia, el Consejo de Administración, el

compromiso de los asociados al igual que el vínculo de confianza de estos con la entidad y viceversa. También rescataron la seriedad y la transparencia con que siempre trabajaron. Todos los aspectos mencionados corresponden a factores humanos.

Con respecto al quiebre de las otras cooperativas en la década del '90, está instalada la idea de que se debió a la mala administración, considerando que hubo desatención por parte del Consejo, e incluso que fueron vaciadas y utilizadas en provecho de quienes tenían posibilidad de obtener sus beneficios propios. Lo mismo se dice de la quiebra de FACA, “directamente la mala administración, así de simple”, “a FACA la vaciaron”.

Es oportuno indicar que tanto en esta investigación como en la antecesora, que en la mayoría de los casos el síndico, a través de su informe, no cumple su función fiscalizadora. Existe una repetición de fórmulas aprobando la documentación. Solo en excepciones esta figura dejó recomendaciones en relación a determinadas situaciones delicadas atravesadas por las cooperativas. Sí es importante subrayar que en las entidades sobrevivientes, en contraste con las fallecidas, la obediencia de los consejeros a las advertencias de indicadores negativos expuestos por los auditores y algunos de los informes del síndico.

LA COMERCIALIZACIÓN COOPERATIVA

Para evitar depender exclusivamente de la entrega del cereal de los asociados, en los últimos años, las cooperativas se han orientado hacia el servicio o las actividades de consumo, como una política estratégica que permita diversificar su operatoria y como consecuencia incrementar las fuentes de ingreso.

Actualmente, si bien estas empresas solidarias reconocen la competencia que imponen otros acopiadores, muchos de ellos golondrina, la mayor amenaza la representan los llamados pooles de siembra.

Ello se debe a que estos llegan a la zona, alquilan los campos a precios lo suficientemente atractivos como para que los productores accedan, producen la tierra, pero sin utilizar ninguno de los artículos que la cooperativa pueda ofrecer. Los pooles traen todos sus insumos para la producción de otro lugar, inclusive el combustible. Esto se ve traducido en un menor volumen de producto comercializado por la cooperativa pero no solo en cereal sino en todos los productos que se relacionan directa e indirectamente con la actividad agropecuaria del pueblo. Son la nueva “gran amenaza” de las entidades solidarias.

Corresponde a un desafío futuro confirmar si una visión estratégica con orientación comercial podrá convertirse en el factor de supervivencia de las cooperativas. En los tiempos que corren, ser competitivo es un aspecto cada vez más difícil de lograr. En este sentido, pareciera que actualmente, las cooperativas, han perdido su posición frente a nuevas tecnologías de carácter organizativo.

EL EFECTO DE LAS COOPERATIVAS SOBRE LA SOCIEDAD.

Resulta indudable la importancia que estas instituciones desempeñan dentro de los pueblos a los que pertenecen. En gran medida porque son empresas locales de naturaleza solidarias, así como también empresas comerciales con una gran demanda de mano de obra. Sin embargo, hemos observado en la investigación a campo realizada, que el compromiso cooperativo entre los habitantes del pueblo está relacionado a la importancia que tiene la entidad dentro del mismo.

En el Caso 2, la cooperativa es la única empresa importante y la mayor fuente de trabajo, los empleados lo sienten y lo expresan. En el Caso 1, aparece otra empresa de relevancia en el lugar; se siente distanciamiento, existe indiferencia o un menor sentimiento de pertenencia por parte de la población hacia la cooperativa. Si bien siempre se valora la importancia de estas asociaciones, en el Caso 3 se vive con menor compromiso, menos apego hacia la institución, debido a la presencia de otras firmas que sustentan la actividad del pueblo.

Otra debilidad importante a destacar, para la continuidad de las entidades solidarias, es la falta de compromiso de las generaciones jóvenes que están al frente de la actividad agropecuaria y no tienen bien arraigado el espíritu cooperativo.

En parte porque se ha perdido la educación familiar en la transmisión del cooperativismo, sus valores y principios, y las experiencias del origen inmigrante. Por otra parte, porque seguramente no han vivido las necesidades de las generaciones que fundaron estos movimientos. Posiblemente, para la generación de nuevas cooperativas sea necesario llegar al extremo de romper con el individualismo para descubrir nuevamente la sinergia y el espíritu solidario.

Sólo en el Caso 1, se encuentra un Centro Juvenil activo. También se rescata, que en estos últimos tiempos, han empezado a participar muchos chicos nuevos. Ello es muestra de que aún existe interés por querer integrar esos sistemas. Tal vez se dio en el caso más inesperado, porque no es donde se sintió el mayor compromiso entre el pueblo y la cooperativa, y tampoco es una institución especialmente grande. Lo que sí se destaca es el esfuerzo de esta entidad por difundir el cooperativismo, participando con actividades en la escuela tomando los consejeros la iniciativa de incorporar jóvenes, entre otras acciones.

2. CONCLUSIONES

Por todo lo dicho, se concluye que, en el marco de un complejo de fuerzas actuantes, el factor humano aparece como la piedra fundamental del cooperativismo y fue determinante en la supervivencia de las cooperativas analizadas que sobrevivieron las crisis de los '80 y '90.

Vale destacar que el factor humano se concentra en la administración, específicamente en las actitudes del Consejo de Administración y la Gerencia. No es menos importante, la participación de los asociados.

A partir de la investigación realizada, las causas citadas en los diversos estudios sobre las cooperativas desaparecidas en La Pampa tales como las inclemencias climáticas o elementos de índole económica y política, como la toma de créditos y el endeudamiento, quedarían relegadas a un segundo plano. Fueron situaciones que atravesaron todas las cooperativas, incluyendo aquellas que fueron objeto de estudio en este trabajo, solo que en estos casos contaron con personas atentas al contexto y transparencia, tuvieron la capacidad de manejar la situación, y no que la situación los manejara a ellos, ni la utilizaran en provecho propio.

Los casos analizados fueron mejor gestionados que las cooperativas que perecieron en la década del '90 y fueron analizadas en el trabajo anterior. Siendo el factor humano el elemento diferencial que les permitió sobrevivir en el contexto adverso.

ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

1. INFORMACIÓN CONTABLE

CASO "1"

DATOS A VALORES CORRIENTES

Caso "1"							
Año	Activo	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	308.575,42	274.281,01	93.169,62	42.293,07	297.680,25	264.286,59	10.895,17
1994	1.234.275,99	503.499,34	289.662,39	105.723,29	513.906,96	488.345,96	720.369,03
1995	1.348.219,73	622.453,45	393.290,11	162.629,53	604.676,73	577.785,49	743.543,00
1996	1.167.371,94	466.389,15	217.591,18	154.819,51	418.825,84	373.612,05	748.546,10
1997	1.044.042,84	376.172,62	275.264,54	153.313,48	532.849,55	444.572,98	511.193,29
1998	1.085.574,06	459.788,13	346.577,20	194.960,89	627.592,36	563.111,18	457.981,70
1999	1.023.973,64	422.792,77	318.210,81	212.921,32	428.325,59	366.416,92	595.648,05
2000	1.196.692,53	631.474,41	363.912,19	288.581,47	444.318,75	421.044,08	752.373,78
2001	1.155.807,74	600.279,54	394.293,52	308.863,74	382.689,11	367.380,44	773.118,63
2002	2.256.494,01	1.152.072,87	682.874,16	334.000,76	633.785,58	618.476,91	1.622.708,43
2003	2.696.423,50	1.426.712,17	576.815,08	346.810,26	628.019,12	597.995,66	2.068.404,38
2004	2.454.345,73	1.195.544,42	471.931,99	212.236,83	340.963,80	305.501,76	2.113.381,93
2005	2.280.910,73	1.144.014,49	558.062,08	334.543,45	362.815,44	327.353,40	1.918.095,29
2006	2.829.658,61	1.769.567,99	618.055,05	377.833,34	884.853,40	806.858,82	1.944.805,21

DATOS A VALORES CONSTANTES DEL 2006

Caso "1"							
Año	Activo	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	878.977,08	781.289,46	265.393,66	120.471,81	847.942,19	752.820,35	31.034,89
1994	3.522.586,78	1.436.972,07	826.687,80	301.731,11	1.466.675,10	1.393.724,77	2.055.911,68
1995	3.613.845,88	1.668.460,11	1.054.197,48	435.921,57	1.620.810,36	1.548.729,53	1.993.035,52
1996	3.033.119,05	1.211.793,58	565.355,33	402.259,12	1.088.212,41	970.735,88	1.944.906,64
1997	2.709.981,27	976.416,59	714.493,43	397.949,82	1.383.096,79	1.153.960,74	1.326.884,48
1998	2.910.793,96	1.232.848,65	929.291,57	522.756,58	1.682.788,97	1.509.892,95	1.228.004,99
1999	2.854.396,56	1.178.563,77	887.034,40	593.532,74	1.193.986,88	1.021.412,23	1.660.409,68
2000	3.207.733,95	1.692.666,96	975.466,51	773.542,54	1.190.996,27	1.128.608,52	2.016.737,68
2001	3.170.593,96	1.646.677,57	1.081.619,90	847.270,25	1.049.786,86	1.007.792,36	2.120.807,10
2002	3.494.840,45	1.784.321,54	1.057.630,21	517.297,79	981.602,20	957.892,25	2.513.238,25
2003	3.542.337,73	1.874.296,21	757.771,85	455.610,58	825.039,47	785.597,14	2.717.298,26
2004	3.002.202,44	1.462.412,71	577.276,20	259.612,13	417.073,41	373.695,57	2.585.129,03
2005	2.572.374,23	1.290.201,04	629.373,39	377.292,69	409.177,39	369.183,87	2.163.196,85
2006	2.890.889,79	1.807.859,80	631.429,19	386.009,30	904.000,80	824.318,49	1.986.888,99

**PRINCIPALES INDICADORES UTILIZADOS PARA ANALIZAR LA
SITUACIÓN PATRIMONIAL COOPERATIVA**

Año	Indice liquidez	Indice de Solvencia	Indice de Endeudamiento	% Créditos de Activo	% Ctas Corr Asociados de Créditos	Capital de Trabajo
1993	1,04	1,04	1,0	30,19	45,39	28.469,1
1994	1,03	2,40	0,4	23,47	36,50	43.247,3
1995	1,08	2,23	0,4	29,17	41,35	119.730,6
1996	1,25	2,79	0,4	18,64	71,15	241.057,7
1997	0,85	1,96	0,5	26,37	55,70	-177.544,1
1998	0,82	1,73	0,6	31,93	56,25	-277.044,3
1999	1,15	2,39	0,4	31,08	66,91	157.151,5
2000	1,50	2,69	0,4	30,41	79,30	564.058,4
2001	1,63	3,02	0,3	34,11	78,33	638.885,2
2002	1,86	3,56	0,3	30,26	48,91	826.429,3
2003	2,39	4,29	0,2	21,39	60,13	1.088.699,1
2004	3,91	7,20	0,1	19,23	44,97	1.088.717,1
2005	3,49	6,29	0,2	24,47	59,95	921.017,2
2006	2,19		0,3	21,84	61,13	983.541,3

CASO “2”

DATOS A VALORES CORRIENTES

Caso "2"							
Año	Activo	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	622.642,78	525.530,82	284.118,48	103.547,31	426.506,72	390.188,04	196.136,06
1994	798.154,93	656.844,62	330.483,58	103.254,05	516.237,31	470.794,31	281.917,62
1995	1.160.113,69	883.616,08	449.410,19	219.663,51	770.006,15	706.625,65	390.107,54
1996	1.403.801,91	1.075.940,13	460.223,13	192.884,73	931.917,85	861.596,57	471.884,06
1997	1.760.905,84	1.424.170,09	819.626,32	357.424,15	1.303.612,22	1.240.010,22	457.293,62
1998	2.398.311,40	1.951.848,23	1.222.079,41	501.689,90	1.822.240,13	1.752.556,13	576.071,27
1999	2.947.875,24	2.368.633,37	1.775.942,18	400.591,62	2.384.594,14	2.253.982,08	563.281,10
2000	2.830.710,45	2.185.683,05	1.475.148,40	525.977,06	2.172.089,32	2.073.111,13	658.621,13
2001	2.880.497,04	2.143.655,64	1.622.340,39	655.641,52	2.396.785,52	2.322.983,19	483.711,52
2002	6.789.938,47	4.450.240,28	3.599.956,14	352.124,10	4.152.323,34	4.002.692,97	2.637.615,13
2003	6.542.914,21	4.375.272,01	3.064.287,14	449.705,47	4.190.471,64	4.091.096,09	2.352.442,57
2004	6.135.148,16	4.147.437,83	2.718.935,66	813.773,64	3.750.743,11	3.662.338,18	2.384.405,05
2005	7.128.362,18	5.097.798,87	3.416.513,22	831.505,88	4.479.617,73	4.394.390,14	2.648.744,45
2006	7.034.924,72	5.089.724,14	3.333.845,06	751.668,76	4.489.064,49	4.414.659,20	2.545.860,23

DATOS A VALORES CONSTANTES DEL 2006

Caso "2"							
Año	Activo Total	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	1.773.597,96	1.496.974,54	809.311,49	294.954,51	1.214.904,39	1.111.450,63	558.693,57
1994	2.277.910,31	1.874.614,91	943.190,26	294.683,97	1.473.325,85	1.343.632,89	804.584,46
1995	3.109.635,61	2.368.495,48	1.204.624,98	588.798,73	2.063.968,87	1.894.080,12	1.045.666,74
1996	3.647.422,19	2.795.556,75	1.195.772,74	501.161,91	2.421.351,49	2.238.639,53	1.226.070,70
1997	4.570.714,59	3.696.662,74	2.127.472,06	927.751,92	3.383.735,38	3.218.646,15	1.186.979,21
1998	6.430.690,09	5.233.570,19	3.276.811,32	1.345.201,57	4.886.046,71	4.699.200,17	1.544.643,37
1999	8.217.403,87	6.602.727,54	4.950.560,30	1.116.676,54	6.647.219,27	6.283.129,22	1.570.184,60
2000	7.587.718,46	5.858.722,72	3.954.134,82	1.409.881,34	5.822.284,73	5.556.973,73	1.765.433,73
2001	7.901.735,04	5.880.443,08	4.450.379,13	1.798.545,70	6.574.825,06	6.372.371,65	1.326.909,98
2002	10.516.204,13	6.892.497,69	5.575.584,20	545.367,08	6.431.086,24	6.199.339,88	4.085.117,89
2003	8.595.538,45	5.747.869,77	4.025.606,49	590.785,78	5.505.094,36	5.374.542,99	3.090.444,09
2004	7.504.630,08	5.073.224,95	3.325.853,89	995.423,42	4.587.980,41	4.479.841,82	2.916.649,67
2005	8.039.251,58	5.749.215,12	3.853.088,35	937.758,88	5.052.040,43	4.955.922,13	2.987.211,15
2006	7.187.153,95	5.199.861,04	3.405.986,37	767.934,17	4.586.203,67	4.510.188,32	2.600.950,28

PRINCIPALES INDICADORES UTILIZADOS PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN PATRIMONIAL COOPERATIVA

Año	Indice liquidez	Indice de Solvencia	Indice de Endeudamiento	% Créditos de Activo	% Ctas Corr Asociados de Créditos	Capital de Trabajo
1993	1,35	1,46	0,7	45,63	36,45	385.523,9
1994	1,40	1,55	0,6	41,41	31,24	530.982,0
1995	1,25	1,51	0,7	38,74	48,88	474.415,4
1996	1,25	1,51	0,7	32,78	41,91	556.917,2
1997	1,15	1,35	0,7	46,55	43,61	478.016,6
1998	1,11	1,32	0,8	50,96	41,05	534.370,0
1999	1,05	1,24	0,8	60,24	22,56	319.598,3
2000	1,05	1,30	0,8	52,11	35,66	301.749,0
2001	0,92	1,20	0,8	56,32	40,41	-491.928,6
2002	1,11	1,64	0,6	53,02	9,78	693.157,8
2003	1,07	1,56	0,6	46,83	14,68	373.326,8
2004	1,13	1,64	0,6	44,32	29,93	593.383,1
2005	1,16	1,59	0,6	47,93	24,34	793.293,0
2006	1,15	1,57	0,6	47,39	22,55	689.672,7

CASO "3"**DATOS A VALORES CORRIENTES**

Caso "3"							
Año	Activo	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	6.895.388,09	4.913.766,70	3.399.100,40	768.915,56	3.399.802,50	1.668.187,16	3.099.192,48
1994	7.899.042,19	5.874.443,24	3.989.880,07	1.103.361,65	3.844.377,75	1.851.980,93	3.424.388,14
1995	9.208.881,89	7.045.133,77	4.637.966,15	1.271.704,83	4.293.746,70	2.169.577,19	4.206.141,77
1996	10.169.342,71	7.775.496,81	5.312.972,44	987.510,55	4.906.430,07	2.314.846,44	4.322.819,16
1997	11.197.867,05	8.676.882,62	5.782.129,21	1.095.528,53	5.519.227,06	2.373.316,79	4.679.093,76
1998	13.134.261,78	10.351.495,32	8.259.637,20	870.427,83	6.886.625,27	3.174.710,31	4.972.991,46
1999	13.054.206,98	10.315.555,26	8.460.507,17	944.298,08	6.608.601,72	2.415.505,14	5.264.061,35
2000	13.707.001,75	9.849.054,24	7.579.548,53	1.023.367,29	6.978.521,02	2.679.392,47	5.749.764,10
2001	13.923.053,06	8.987.246,61	6.679.640,71	1.316.554,52	6.964.037,67	2.629.242,66	6.035.062,75
2002	16.998.779,77	10.030.505,83	7.251.541,95	779.709,81	8.849.808,14	3.757.208,37	6.810.816,38
2003	30.371.111,97	17.205.542,49	12.115.577,22	1.200.720,62	12.355.078,25	5.724.318,95	12.862.488,56
2004	35.685.497,87	27.421.229,20	21.415.633,99	1.696.447,77	16.138.384,69	8.503.231,86	17.394.588,65
2005	38.785.861,39	28.883.293,67	21.550.911,71	1.090.135,21	17.354.583,60	9.608.736,61	18.899.673,74
2006	41.498.241,15	29.404.550,44	21.440.792,29	1.544.055,68	18.867.235,01	11.274.946,32	20.881.697,14

DATOS A VALORES CONSTANTES DEL 2006

Caso "3"							
Año	Activo	Activo Corriente	Créditos	Ctas Corr Asociados	Pasivo	Pasivo Corriente	PN
1993	19.641.512,97	13.996.864,44	9.682.337,49	2.190.255,97	9.684.337,42	4.751.831,13	8.828.049,78
1994	22.543.630,30	16.765.485,42	11.386.998,46	3.148.961,17	10.971.739,19	5.285.498,22	9.773.101,39
1995	24.684.017,84	18.884.182,66	12.431.871,81	3.408.750,93	11.509.206,16	5.815.459,76	11.274.384,85
1996	26.422.450,37	20.202.650,69	13.804.407,48	2.565.794,98	12.748.110,54	6.014.539,67	11.231.746,04
1997	29.065.866,66	22.522.245,72	15.008.447,22	2.843.620,67	14.326.042,37	6.160.325,81	12.145.341,14
1998	35.217.431,32	27.755.886,21	22.146.901,79	2.333.913,61	18.465.388,96	8.512.480,12	13.334.284,65
1999	36.389.494,87	28.755.315,88	23.584.242,44	2.632.295,49	18.421.929,33	6.733.385,80	14.673.931,08
2000	36.741.613,84	26.400.386,76	20.316.977,43	2.743.135,70	18.705.923,38	7.182.110,66	15.412.240,84
2001	38.193.504,35	24.653.676,25	18.323.487,34	3.611.552,05	19.103.640,70	7.212.497,90	16.555.291,03
2002	26.327.578,49	15.535.169,77	11.231.132,03	1.207.608,52	13.706.514,33	5.819.135,23	10.548.539,68
2003	39.899.049,91	22.603.215,82	15.916.441,28	1.577.407,24	16.231.077,88	7.520.135,84	16.897.671,50
2004	43.651.180,68	33.542.169,83	26.196.011,39	2.075.127,22	19.740.779,53	10.401.315,17	21.277.392,14
2005	43.742.067,18	32.574.111,46	24.304.769,67	1.229.436,86	19.572.218,70	10.836.577,74	21.314.746,37
2006	42.396.224,49	30.040.837,56	21.904.751,09	1.577.467,61	19.275.504,43	11.518.925,67	21.333.557,64

**PRINCIPALES INDICADORES UTILIZADOS PARA ANALIZAR LA
SITUACIÓN PATRIMONIAL COOPERATIVA**

Año	Indice liquidez	Indice de Solvencia	Indice de Endeudamiento	% Créditos de Activo	% Ctas Corr Asociados de Créditos	Capital de Trabajo
1993	2,95	2,03	0,5	49,30	22,62	9.245.033,3
1994	3,17	2,05	0,5	50,51	27,65	11.479.987,2
1995	3,25	2,14	0,5	50,36	27,42	13.068.722,9
1996	3,36	2,07	0,5	52,24	18,59	14.188.111,0
1997	3,66	2,03	0,5	51,64	18,95	16.361.919,9
1998	3,26	1,91	0,5	62,89	10,54	19.243.406,1
1999	4,27	1,98	0,5	64,81	11,16	22.021.930,1
2000	3,68	1,96	0,5	55,30	13,50	19.218.276,1
2001	3,42	2,00	0,5	47,98	19,71	17.441.178,3
2002	2,67	1,92	0,5	42,66	10,75	9.716.034,5
2003	3,01	2,46	0,4	39,89	9,91	15.083.080,0
2004	3,22	2,21	0,5	60,01	7,92	23.140.854,7
2005	3,01	2,23	0,4	55,56	5,06	21.737.533,7
2006	2,61	2,20	0,5	51,67	7,20	18.521.911,9

2. ANALISIS DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS. Memorias del Consejo de Administración, Informes del Síndico e Informes de las Auditorías Externas correspondientes a los años 1990 – 2006

CASO “1”

Período 1/09/89 al 31/08/90

Memoria del Consejo de Administración

El capital cooperativo suscrito se incrementó debido al porcentaje de retención sobre la operatoria de cereales y oleaginosas. El proyecto de distribución del ejercicio arroja un excedente. Las reservas ascienden, aunque el capital todavía resulta escaso para el

desenvolvimiento de la cooperativa. Se mencionan elogios hacia la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias y Federación Agraria Argentina.

Informe de la Auditoria Externa

El índice de la inflación fue 1.056%, acentuándose la hiperinflación en febrero. Se afectaron las secciones de consumo de la cooperativa generando una disminución del stock debido a la falta de reposición inmediata por encontrarse lejos de los centros abastecedores mayoristas. A ello se sumó la fuerte caída a valores reales de los precios de los granos, por políticas monetarias nacionales y de políticas internacionales de exportación que subsidian la producción agropecuaria.

En el aspecto operativo económico, se observan deficiencias técnicas en el sistema de contabilidad general por parte del manejo de terceros contratados por la entidad. Se menciona la falta de datos en términos reexpresados e importes conformados por monedas de diferente poder adquisitivo, por ende se podría estar descapitalizando a la institución sin que ello sea percibido a través de alguna alarma que suene a tiempo.

La situación financiera propiamente dicha indica un incremento del colchón financiero en el cuadro de evolución del capital de trabajo. La situación patrimonial es solvente, lo que genera confianza en la masa societaria.

Período 1/09/90 al 31/08/91Memoria del Consejo de Administración

El incremento del capital cooperativo se explica por el porcentaje obtenido sobre la operatoria de cereales y oleaginosas, y los retornos del ejercicio. Se alcanzaron resultados positivos en todas las secciones excluido Agroquímicos y Cereales 89/90.

Informe del síndico

Hasta el ejercicio 1994 el informe del síndico es realizado por su titular y en textos similares aconseja la aprobación de la documentación enviada a la Asamblea.

Informe de la Auditoria Externa

Las cifras muestran tanto en sus valores históricos una suerte de debilitamiento de la solvencia patrimonial de la cooperativa y de eficiencia operativa. Se entiende que es producto de una situación nacional y regional generalizada que hace que los gastos y erogaciones tomen un mayor ritmo evolutivo que los ingresos seccionales influyendo igualmente en la situación de la entidad. En consecuencia, realiza un severo llamado de atención: incrementar el esfuerzo a efectos de lograr una mayor eficiencia en el manejo de los recursos sociales para revertir este proceso que de continuar podría acarrear dificultades ciertas a la cooperativa.

Considera fundamental realimentar una política de recuperación de asociados, dinamizar los servicios en especial aquellos relacionados con la provisión de insumos agropecuarios, continuar con la política de control de gastos y efectivizar el recupero de créditos.

El control interno es aceptable en términos generales. Aún así, las nuevas modalidades de comercialización, la dureza y dificultad que caracterizan estos tiempos hacen que permanentemente se deba mejorar.

Período 1/09/91 al 31/08/92

Memoria del Consejo de Administración

La Memoria de este año es muy escueta y no se destacan acotaciones significativas.

Informe de la Auditoria Externa

El balance ha mostrado una situación que se venía dando en ejercicios anteriores: caída de los ingresos e incrementos en los costos y en los gastos de funcionamiento de la estructura. Ello se entiende al considerar la situación del contexto nacional y regional.

Se detallan cuatro parámetros que apuntan a ser más eficientes: vender más, comprar mejor, cuidar los gastos y no endeudarse. Ser eficientes en las políticas estratégicas, en las decisiones operativas, en el sistema de control interno, en el sistema de órdenes y responsabilidades asignadas y todos los aspectos que hacen a la organización.

Se recomendó mantener el diálogo permanente con los asociados, productores en general, comprender la vigencia de la Institución la cual se había creado en tiempos similares a la situación atravesada en este ejercicio.

Se observa un desmejoramiento económico-financiero. Los índices muestran una situación todavía aceptable, se nota una transferencia de recursos hacia el incremento del capital de trabajo, aumento de los bienes de uso y pérdida del patrimonio neto producida por la pérdida del ejercicio.

Período 1/09/92 al 31/08/93

Memoria del Consejo de Administración

Estos años han sido tiempos de cambio profundo para la economía nacional. La cooperativa no ha podido adecuar sus estructuras operativas a dichos cambios, afectando negativamente el resultado económico financiero de ésta entidad, y con capital insuficiente para el desenvolvimiento eficaz de la misma. La relación de ésta organización con las entidades de segundo y tercer grado eran buenas.

Informe de la Auditoria Externa

Los índices muestran un desmejoramiento importante de la situación económica y financiera de la institución. Cabe destacar el crecimiento del endeudamiento de manera alarmante generado por la transferencia de fondos hacia el déficit operativo. La situación es difícil y complicada.

Período 1/09/93 al 31/08/94Memoria del Consejo de Administración

En el transcurso de este ejercicio, y continuando con los cambios macroeconómicos, la cooperativa tuvo que solicitar un crédito al Instituto Nacional de Acción Cooperativa y refinanciar otro que había pedido al Banco de La Pampa.

En abril de 1994, hubo un cambio en la sección transporte de combustible líquido, transformándose en transporte de cereal y hacienda en general. Esto se debió a la necesidad de cumplir con determinadas normas que exigían tener modelos más nuevos de vehículos para el transporte de combustible. La medida tomada favoreció a la disminución de los costos de transacción en la sección cereales y hacienda.

Éste es uno de los tantos ejercicios económicos donde se ve reflejada la acción cooperativa, ya que a través del trabajo conjunto de los asociados en la siembra de girasol, la cooperativa puede saltar una situación difícil por la que estaba atravesando, saldando un crédito que sostenía con el Banco de La Pampa.

Informe de la Auditoria Externa

Al igual que en los ejercicios previos remarca un aumento del endeudamiento de los asociados para con la cooperativa. El control interno se ve sensiblemente afectado por el atraso de los registros.

Período 1/09/94 al 31/08/95Memoria del Consejo de Administración

Los resultados por secciones son en general positivos, salvo dos donde los gastos son demasiado elevados y causaron pérdidas. El resultado económico financiero fue positivo, nos encontramos ante una institución más equilibrada.

Se debe resaltar apoyo de la FACA para el fomento del cooperativismo.

Informe del síndico

Un nuevo síndico informa que los montos destinados a las provisiones no son suficientes. Además destaca que se están recuperando créditos y aconseja aprobar la Memoria y Balance.

Informe de la Auditoria Externa

El rubro créditos sigue siendo importante para el desenvolvimiento futuro de la cooperativa y la complica financieramente. Internamente, la administración incorporó nuevos programas para mejorar la información, ya que se mantienen los atrasos en los libros.

Período 1/09/95 al 31/08/96Memoria del Consejo de Administración

La cooperativa se desenvuelve en un contexto donde los precios de los cereales han aumentado debido al fracaso de la cosecha en el hemisferio norte, sumado a la baja del stock internacional y la sequía que vienen sufriendo estos países.

Se declaró a la Argentina zona libre de aftosa. Sin embargo, a nivel nacional el precio de novillo en pie disminuyó al igual que el consumo per capita de carne.

El capital cooperativo, aunque continua en aumento, sigue siendo insuficiente para el buen manejo de la entidad. El resultado del ejercicio muestra un superávit tanto económico operativo como económico financiero.

En estos años, el Centro Juvenil Agrario, empieza a participar activamente, fomentando la acción solidaria y las bases del cooperativismo, a través de charlas destinadas a los jóvenes cooperativistas.

En el transcurso del año se realizó una Asamblea Extraordinaria que solo contó con la presencia de 15 asociados. Se trató la hipoteca de una parcela, propiedad de la entidad, para respaldar deuda con el Banco de La Pampa y la modificación del Estatuto de la Cooperativa.

Informe del síndico

Vuelve a referirse a la recuperación de crédito, aconsejando aprobar la documentación.

Informe de la Auditoria Externa

Se sostiene que el atraso en los registros afecta el control interno y recomienda continuar en la recuperación del crédito para evitar incobrables. Además la carga financiera del endeudamiento ha absorbido casi la totalidad de los recursos generados por la operatoria de la actividad principal.

Período 1/09/96 al 31/08/97

Memoria del Consejo de Administración

Este ejercicio a diferencia de los anteriores genera pérdidas económicas tanto operativas como financieras. El quebranto se puede atribuir, en parte, a la transferencia de secciones que se financió con parte de los bienes de cambio.

Informe del síndico

El Síndico comenta que entre los asociados insolventes se nota una actitud manifiesta de no querer saldar las deudas, por lo que propugna tomar medidas más drásticas para recuperar las partidas del rubro crédito, aconsejando aprobar la Memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

Internamente, continúan las demoras con los registros complicando el control. Se reacomodaron los sueldos de los trabajadores.

A nivel secciones, se produce un cambio en la estructura global, transfiriendo la sección Consumo a personal de la propia institución, debido a los sucesivos quebrantos que venían produciéndose.

Se refinancia la deuda con la entidad bancaria, extendiéndola por un plazo mayor e intereses más económicos. No obstante, los índices (solventía y endeudamiento) muestran un desmejoramiento respecto del ejercicio anterior, por lo que aconseja mejorar la política de otorgamiento y cobro de cuentas.

Período 1/09/97 al 31/08/98

Memoria del Consejo de Administración

Se destaca la crisis financiera en materia económica por acontecimientos de origen financiero en la Región de Asia del Pacífico: debacle de Japón y derrumbe del andamiaje progresista de países emergentes del SO asiático, Indonesia y Birmania.

Nuestro país sufrió las consecuencias indirectamente: encarecimiento del dinero, se desplomaron los precios de los productos nacionales de exportación agroindustrial y determinadas importaciones provenientes de países que habían devaluado generando una competencia desleal a valores de dumping afectando la industria nacional. En este contexto, los bajos valores de los granos restaban sustentabilidad.

El crecimiento constante en el último quinquenio a raíz de mayor utilización de tecnología e insumos ha permitido la modernización y eficientización de las labores agrícolas. Se ha

podido compensar con mayor rendimiento en volúmenes la tendencia bajista de los precios, debiendo soportar además, la competencia de commodities subsidiados a nivel internacional.

En 1997, se realiza un reordenamiento en el Departamento agronómico justificada en que se trata de la Sección de mayor impacto en cuanto a volumen de operación, intensidad de la actividad y fundamento básico del ser de la cooperativa. La Sección Hacienda agradece la confianza de productores y la Sección Seguros, remarca cumplir el lema “choque y vea lo que es respaldo”, manteniéndose los mejores comentarios de la Federación aseguradora. La Sección Combustibles y Lubricantes tuvo una destacada performance, respaldada en los últimos años que ha mostrado resultados satisfactorios.

Informe del síndico

Nuevamente destaca que la recuperabilidad de los créditos consecuencia de las acciones judiciales realizadas por la mala calidad de los deudores, cuya actitud no demostró interés en arribar a un arreglo. Aconseja aprobar la documentación remitida.

Informe de la Auditoria Externa

Explica la nueva pérdida en el resultado adverso de la cosecha 96/97, con un acopio de trigo muy pobre y una operación que generó diferencias físicas.

La reconversión disminuyó los gastos administrativos y generó recursos ayudando a atenuar el quebranto final, que se vio incrementado por los costos financieros.

En la Sección Cereales se registró un quebranto que influyó en el resultado del ejercicio, se destacan faltantes por mermas y pérdida de calidad. Se sugiere, necesario trabajar sobre la

eficiencia en esta sección, recuperar las cuentas a cobrar, apuntalar las deficiencias en el sistema de control interno, e ir cancelando los pasivos con recursos genuinos.

A lo largo de los distintos periodos se observa el crecimiento del pasivo, modificándose la estructura por las refinanciaciones bancarias logradas.

La situación patrimonial y financiera desmejoró. Es forzoso: recuperar las cuentas a cobrar, la cooperativa está imposibilitada de financiar con los recursos propios estos saldos; también debe pagar las deudas con recursos genuinos provenientes de resultados operativos, disminuyendo la incidencia de los costos financieros.

Período 1/09/98 al 31/08/99

Memoria del Consejo de Administración

Existen problemas de financiamiento con Brasil (principal socio del MERCOSUR), y un contexto cambiante de los precios de la producción agropecuaria.

Se mencionan endeudamiento, caída de los valores de producción primaria, alargamiento de los plazos de cobro, asfixia financiera y fiscal. Por ende, el resultado no puede mostrar síntomas de recuperación. Se lee textualmente "...No obstante, la tenacidad del hombre de campo, tanto en su diaria labor como en el accionar de sus entidades cooperativas, su empeño, vigor en su estado de ánimo y sus decisiones, hacen que se renueve la confianza y la esperanza en las cosas que hacemos...".

Informe del síndico

Vuelve a comentar las acciones judiciales contra deudores morosos, con resultados alentadores. Recomienda aprobar la memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado fue positivo, revirtiendo la tendencia de ejercicios anteriores que habían arrojado quebrantos. Gravitó fundamentalmente el excedente de la Sección Cereales Cosecha 97/98, que duplicó el acopio de años anteriores y con un manejo más prolijo del movimiento físico.

La situación patrimonial ha mejorado sustancialmente. Se observa disminución de pasivos que generan un importante incremento de capital de trabajo y en la relación solvencia y endeudamiento.

Sigue siendo preocupante el nivel de atraso de algunas cuentas. Se recomienda mantener una política de otorgamiento y recuperación de créditos firme y criteriosa, dado que prevalece un deterioro en la cadena de pagos que repercute en los eslabones intermedios.

Período 1/09/99 al 31/08/00

Memoria del Consejo de Administración

Los asociados durante éste ejercicio se redujeron a 182 ya que se dieron de baja 77 sin comentar las causas del retiro y se incorporaron 3 nuevos integrantes.

El fenómeno mundial más importante en este momento es la globalización y la cooperativa no esta exenta de ello. Los precios internacionales de los cereales han disminuido, y por el contrario los precios de los insumos se han elevado de manera tal que afectan la rentabilidad de las explotaciones agropecuarias.

A diferencia de ejercicios anteriores, los resultados económicos operativos y financieros fueron positivos, generando superávit para la cooperativa. Esto pone en manifiesto la consolidación que ha adquirido la entidad, cancelando importantes pasivos fiscales y bancarios.

Informe del síndico

Repite el comentario sobre las acciones judiciales contra algunos deudores morosos y aprueba memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

La situación patrimonial y financiera se sigue recuperando, lo que provoca un afianzamiento operativos y una relación más armoniosa del elemento humano con la cooperativa.

El control interno sigue siendo complicado debido al atraso de los registros.

Período 1/09/00 al 31/08/01Memoria del Consejo de Administración

En este período la cooperativa atravesó muchos cambios importantes que se sucedieron en el país. Hubo cambios de ministros de economía, lo que implicó modificaciones en las políticas adoptadas. Existieron bajas en los precios de las actividades agropecuarias, hubo un brote de fiebre aftosa, se concentró el poder de compra debido a la caída de los corredores y exportadores. Las inclemencias climáticas azotaron al país con inundaciones.

Y como si todo esto fuera poco se produce la quiebra definitiva de la FACA, vapuleada por manejos deficientes en materia financiera y operativa. Con el propósito de aunar las instituciones que se dispersarían al cesar la FACA en su operatoria de corretaje, se crea la CAF (Cooperativa Agropecuaria Federada).

Los resultados individuales de cada una de las secciones han mejorado debido al incremento de las deudas.

Informe del síndico

Comenta que a pesar de las acciones judiciales llevadas contra los deudores morosos y el endurecimiento en las condiciones de otorgamiento de crédito comercial, han aumentado las cuentas a cobrar pudiendo complicar el equilibrio financiero. Aprueba memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado económico operativo y financiero de la entidad fue positivo. Lo que demuestra un afianzamiento operativo de la cooperativa. Considera que el monto de las provisiones de incobrables sigue siendo insuficiente, aún reconociendo que se ha incrementado en casi un 60 por ciento con respecto al período anterior.

Período 1/09/01 al 31/08/02

Memoria del Consejo de Administración

Comienza el ejercicio con convertibilidad, rentabilidad escasa o nula acrecentando el endeudamiento. En el 2002, default y posterior devaluación. Esto provoca un efecto palanca que el campo necesitaba para paliar el mayor porcentaje de sus males.

En este contexto, la cooperativa recuperó buena cantidad de sus partidas acreedoras, aplicando los fondos a una pronta recapitalización de su estructura. Se proyecta una reestructuración de la estación de servicio.

La cooperativa intervino como fiador solidario por un microcrédito para productores desbancarizados prendando bienes muebles registrables (2 camiones, acoplado y camioneta). Con la satisfacción que los productores favorecidos devolvieron puntualmente el monto acordado mas los intereses.

Con el Centro Juvenil Agrario “General Guido” de Alta Italia se mantiene un estrecho lazo de colaboración. Incluso tienen en común asociados que son dirigentes del Centro. También

se menciona el Encuentro de jóvenes cooperativistas, realizado por la Subsecretaría de Cooperativas de La Pampa.

Se agradece el apoyo de los asociados, y el estímulo de las instituciones formulando los más fervientes votos para engrandecer el cooperativismo agrario. Al mismo tiempo se reconoce la labor constante de los empleados.

En este periodo se logra un superávit económico operativo y financiero. Entre los resultados seccionales, fueron negativos la Sección Transporte y Departamento Agronómico. En referencia a este último, el contexto inflacionario, la política monetaria y de cambio arrastró una situación de difícil solución en toda la cadena.

Informe del síndico

Un nuevo síndico sugiere activar todos los mecanismos para recuperar las partidas deudoras. Aconseja aprobar la Memoria y el Balance

Informe de la Auditoria Externa

Se recomienda mantener los lineamientos que han permitido recomponer la imagen y la presencia de la Institución en la zona y en su relación con la masa societaria, sin perder de vista las continuas recomendaciones a las que obliga una economía en situación de profunda crisis.

Los índices muestran que la situación mejoró en el ejercicio, con un resultado económico favorable. La mejora de la liquidez motivó a realizar la adquisición y reacondicionamiento de la planta de silos. Se sugiere que los fondos provengan de la generación genuina, producto de la actividad.

Período 1/09/02 al 31/08/03Memoria del Consejo de Administración

A nivel nacional se vive una buena situación para el sector, hubo cambio presidencial y económicamente persiste el ambiente de default internacional, lo que implica un elevado índice de riesgo en materia de inversiones extranjeras. Internacionalmente se produce un mejoramiento de los precios de los cereales.

Informe del síndico

Con idénticos comentarios sobre los deudores morosos aconseja aprobar memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado del ejercicio fue positivo, lo que permite afianzar más la cooperativa en la zona y fundamentalmente entre la masa societaria. La situación patrimonial es mucho más estable y sólida. El sistema de control interno mejoró y esto nos permite decir que en cierta medida tal situación acompaña el éxito total de la gestión.

Se continúa trabajando con la recuperación del rubro créditos y en la programación de erogaciones futuras ya que los efectos de la grave situación generada por la sequía, va a repercutir en la situación del productor con incidencia directa sobre la cooperativa.

Los índices muestran una situación que ha mejorado sustancialmente.

Período 1/09/03 al 31/08/04Memoria del Consejo de Administración

Se destaca una aceptable rentabilidad del sector, con picos que dependen más de factores externos que de los propios (se explica por en el precio de la soja durante los meses mayo-junio). Se tiene un balance equilibrado en sus números y en su actividad.

De la Sección de Semillas y Agroquímicos se comenta el emprendimiento en campos arrendados, con el objetivo de proveer semillas de trigo de alta calidad en materia genética a los asociados.

Se apuesta al asociativismo y se cuenta con el apoyo del Centro Juvenil, que cede el predio y colabora en la realización de Jornadas técnicas de capacitación.

Informe del síndico

Hasta el final del período en análisis, el síndico aconseja aprobar la documentación remitida sin realizar comentarios adicionales.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado positivo afianza la situación patrimonial y económica de la institución.

Los índices muestran una mejora importante repitiendo una proyección que se remonta a periodos anteriores. El recupero de cuentas y la disminución significativa de pasivos, mejoró sustancialmente los índices de solvencia y endeudamiento. Se recomienda no descuidar la liquidez posterior al ejercicio, hasta la cosecha.

Período 1/09/04 al 31/08/05Memoria del Consejo de Administración

A nivel nacional, se aplicaron las retenciones, los precios sostenidos de la soja y el girasol, la caída de los precios del trigo y el maíz afectan directamente a la cooperativa. Al igual que la instalación de pool de siembra en la zona de influencia de la entidad.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado del ejercicio generó un quebranto, después de varios ejercicios con resultados positivos. La causa principal se asocia con la cosecha liquidada del período anterior donde el acopio fue la mitad de lo normal por las condiciones climáticas.

A pesar del quebranto la situación patrimonial sigue siendo solvente y el nivel de endeudamiento es aceptable. Esto transmite confianza a la masa societaria.

Año a año la relación con el Centro Juvenil se estrecha cada vez más.

Período 1/09/05 al 31/08/06Memoria del Consejo de Administración

A nivel nacional, el sector agropecuario funciona como gran sostén de cualquier política social a costa de confiscatorios impuestos encubiertos (retenciones).

Disminuyó la rentabilidad con picos que dependen de factores externos, como los precios de la soja y girasol, y la estabilidad para trigo y maíz.

Buenas perspectivas para la ganadería, solamente castigada por el aumento de los cereales, sin olvidar las pérdidas que arrojó el cierre de las exportaciones.

A nivel provincial, los pooles de siembra impiden el normal desarrollo económico de la región. Ello perjudica a la cooperativa.

Paso importante en abrir nuevos mercados, como la exportación de girasol confitero.

Se pasan momentos difíciles debido a que las petroleras no entregan gas-oil.

Informe de la Auditoria Externa

Se obtuvo un resultado positivo que no se tradujo en la situación patrimonial, en parte se explica por el crecimiento del pasivo que incidió en los índices. Se advierte estar atento a los deudores.

Caso “2”**Período 1/09/89 al 31/08/90****Memoria del Consejo de Administración**

El resultado histórico deparó un excedente. En la entidad se encuentran razonablemente afianzados. Se expresa a los asociados la necesidad de operar con la cooperativa que defiende los valores de la producción.

Informe del síndico

Hasta el ejercicio cerrado en agosto del 2001 los informes son de un mismo tenor aconsejando aprobar las Memorias y los Balancea.

Informe de la Auditoria Externa

Durante 1989 se logró consolidación patrimonial y operativa.

En 1990, lo mismo del año anterior, resultó doblemente meritorio por las cambiantes alternativas económicas: hiperinflación, crisis general en todos los aspectos, valores de la producción agropecuaria no redituables, elevadas tasas impositivas, etc. Estos factores fueron sorteados con capacidad, idoneidad y conciencia cooperativa.

Entre las observaciones se menciona capitalizar los excedentes a fin de no restar a la entidad recursos imprescindibles.

Se sugiere presentar los estados contables reexpresados en moneda constante a efectos de evitar la distorsión por la inflación. La menor operación en la mayoría de las secciones,

unido a un incremento salarial da como consecuencia el aumento de los quebrantos en los estados ajustados. No obstante el clima general adverso en el país, el impacto negativo se minimiza.

Los índices son destacables: excelente relación activo corriente con capital de trabajo, bajo endeudamiento y muy buena liquidez.

Período 1/09/90 al 31/08/91

Memoria del Consejo de Administración

La estabilidad (instaurada el 1° de abril de 1991) pone a prueba la fortaleza de las instituciones. La cooperativa, a pesar de no haber inmovilizado recursos en bienes de uso, atendiendo solamente los gastos de mantenimiento de los ya excedentes, guardan relación adecuada con los ingresos y ello explica en parte el escaso excedente del ejercicio.

Sin que signifique una alarma desmedida, la entidad está expuesta a riesgos. Para enfrentar con éxito las dificultades, lo ideal es reforzar el capital societario.

Los excedentes de ejercicios anteriores estaban sobredimensionados por la inflación. Por ende, surge el compromiso a revisar tarifas insuficientes y reducir al máximo los gastos a fin de evitar que se acentúe el proceso recesivo.

Pese al difícil trance por el que atraviesa Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, ha atendido financieramente a la cooperativa sin ninguna limitación.

Lamentablemente la apatía de Federación Agraria Argentina demuestra a las bases de la cooperativa en la participación de los problemas, sobre todo en lo que hace a la juventud agraria, que permanece indiferente a toda manifestación gremial.

Aparecen agradecimientos al personal y reconocimientos a las autoridades de la Municipalidad, la Provincia, Dirección de Cooperativas, y todas las instituciones del medio.

Informe de la Auditoria Externa

Se siente optimismo para el productor, ante un contexto con precios crecientes en la producción agrícola. Pero el avance de la retracción cambiaria hace que al momento de la recolección de la cosecha fina los precios se encuentren por debajo de los niveles históricos constantes.

Se observa una disminución del capital de trabajo de la entidad y retracción de los índices técnicos que muestran la situación social. No obstante, no se afecta para nada la solvencia institucional y posiblemente sean más confiables las cifras de estos estados que las anteriores.

Es necesario ajustarse a nuevas modalidades operativas: mantener un estricto control de erogaciones y marcado control de créditos para evitar continuar por esta senda descendente.

Los índices muestran una situación desmejorada respecto al ejercicio anterior. Es producto de un cambio de coyuntura económica que se reflejó en los ingresos de la entidad y un fuerte incremento de gasto que diezmaron los recursos sociales. Debe servir para tomar medidas tendientes a revertir la crisis y consolidar la situación de la entidad que no deja de ser aceptable.

Período 1/09/91 al 31/08/92Memoria del Consejo de Administración

A nivel nacional se produce la reforma del sistema impositivo.

La cooperativa ha realizado varias inversiones durante este periodo. Se compró una ventiladora para acondicionar cereal, se adquirió un agroservice para poder distribuir combustible a domicilio. Se convirtió a las secciones tienda y bazar y almacén en un autoservicio para adecuar el sistema de comercialización. Todo lo que se consiguió fue realizado con capital propio de la entidad.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado del ejercicio es negativo, la cooperativa atravesó por un período de cambio y adaptación a nuevas pautas macroeconómicas. Se produjo un debilitamiento de los índices técnicos.

Período 1/09/92 al 31/08/93Memoria del Consejo de Administración

Se realizaron nuevas inversiones. El resultado del ejercicio fue positivo.

La cooperativa brindó su apoyo a la FACA siguiendo con las operaciones a pesar de los problemas que aquejaban a la institución. Se realizó una concentración denominada "Tractorazo" como medida de apoyo a la FAA.

Informe de la Auditoria Externa

En esta etapa se hizo más evidente el impacto macroeconómico. Se ha achicado la rentabilidad operativa y ha crecido el resultado financiero en términos positivos, lo que implica que las cuentas a cobrar se han incrementado.

Se deben corregir las políticas de compra, crédito y comenzar a disminuir los gastos indirectos. Los índices técnicos han desmejorado, lo que significa que la situación económica nacional se esta haciendo sentir y hay que revertir esta situación.

Período 1/09/93 al 31/08/94

Memoria del Consejo de Administración

Se implementa el plan de convertibilidad. Lo que obliga a la cooperativa a realizar cambios internos de gran envergadura. Los resultados por secciones fueron es su gran mayoría positivos a excepción de Corralón y Carnicería.

Para resolver los sucesivos quebrantos de la sección Carnicería, la cooperativa decide transferir dicha sección. Comentan estar analizando el comportamiento de la otra sección (Corralón) que provoca perdidas para tomar una determinación.

Informe de la Auditoria Externa

El ejercicio produce excedente. Este es un avance positivo para la institución, que se refleja en el mejoramiento de los índices técnicos. En los estados contables se ve reflejada la solvencia de la entidad que ha cumplido con los compromisos adquiridos.

Los créditos otorgados han sido analizados, los pequeños incobrables que se verifican provienen de ejercicios anteriores.

Internamente, el control es bueno aunque puede ser perfectible. Cabe destacar la actualización permanente de los libros, lo que facilita el control.

Período 1/09/94 al 31/08/95

Memoria del Consejo de Administración

La devaluación de la moneda mexicana provocó una fuga de capitales que llevó a reducir el crédito, a comercializar urgentemente los stocks de la nueva cosecha sin posibilidad de obtener valores acordes con los costos de producción. Cuando llegaron los buenos precios la mercadería ya no estaba en mano de los productores.

Se adquiere un inmueble rural de 59 hectáreas.

El crecimiento del Departamento Agronómico responde a la buena campaña en siembra de trigo y girasol que se había dado en la cosecha que se liquidó.

FACA brinda apoyo incondicional. Faltan las ofertas de insumos deseadas por las cooperativas asociadas. Se participó de cuanta convocatoria efectuara FAA.

Se reconoce especialmente el buen comportamiento y esfuerzo de todo el personal al servicio de la cooperativa.

Informe de la Auditoria Externa

El control interno sufrió un importante deterioro por no contar con un sistema de información confiable y actual (programación).

Pese a la crisis, se ha cerrado un buen ejercicio: el incremento operativo ha mejorado el resultado final, se hicieron tareas de reparación y mantenimiento de la planta de silos, se reestructuró el funcionamiento de algunas secciones para mejor atención del asociado, se han realizado inversiones, se mantiene un equilibrio en la relación asociado, consejo y empleados que solidifica institucionalmente a la cooperativa.

Aumentó el nivel de deudas y cuentas a cobrar. Los índices han desmejorado respecto del ejercicio anterior. Se recomienda no decaer en la rigurosidad de la política de cobranza.

Período 1/09/95 al 31/08/96

Memoria del Consejo de Administración

Debido a la sequía, la cosecha fina mermó un 30% y en el caso de la gruesa su merma se estimó en un 50%. Hablan de liquidación de ganado y eliminación de los impuestos internos del gasoil.

Informe de la Auditoria Externa

El auditor aconsejó realizar controles cruzados de información y actualizar los libros porque cuentan con un alto grado de atraso.

El ejercicio cerró con un excedente a pesar de las adversidades climáticas. La cooperativa presenta una situación estable respecto del ejercicio anterior manifiesta en los índices técnicos que no muestran mejorías. Destacar los riesgos de iliquidez por las inmovilizaciones en bienes de uso, esto podría complicar la situación financiera de la entidad.

Período 1/09/96 al 31/08/97

Memoria del Consejo de Administración

Si bien todas las secciones anduvieron bien (una sola arroja quebranto), el resultado no recuperó la pérdida de la cosecha fina pasada. Con el plan canje trigo produjo un desfase imposible de disimular.

Se soportó una muy dura inspección de la DGI, y por errores humanos en las fechas de imputación de comprobantes, se tuvo que pagar una suma de \$ 27.000 por intereses.

Entre las inversiones figura la colocación de un tinglado, la culminación con la obra del agroservice y la remodelación de oficinas. Destaca retracción en las ventas de Lubricantes y Combustibles y una muy mala campaña de cosecha fina.

Se cuenta con el apoyo incondicional de FACA. Las relaciones con sus directivos son las mejores, entablando una comunicación muy fluida y con FAA continúa por carriles normales. Comentan con orgullo que la cooperativa fue sede del curso de micro emprendimientos.

Informe de la Auditoria Externa

El ejercicio transitó con una cosecha de trigo fracasada y en el que se han concretado acuerdos con otras cooperativas de la zona (Caleufú y Arata) para acopiar cereal y compartir ingresos y gastos. No son tiempos fáciles para la expansión.

No fue un buen periodo por los resultados y la situación financiera, aunque no existieron contratiempos ni apuros. Creció en demasía las cuentas a cobrar, financiada con la buena liquidez que aportan los socios a través de depósitos y cuentas a cobrar, pero cayendo en una gran dependencia con una estructura demasiado inflexible para la toma de decisiones.

Se aconseja a los responsables de la entidad mantener la fluida comunicación con la masa societaria, característica de esta cooperativa a lo largo de la historia.

Los riesgos de incobrabilidad aumentan y conducen a una situación financiera complicada que empuja a conseguir financiación de terceros (bancos, DGI, o socios).

La institución es menos solvente y tiene más endeudamiento que en el ejercicio anterior. El quebranto consumió las reservas y los pasivos aumentaron creando una situación de liquidez complicada por la aplicación de las políticas sobre cuentas a cobrar. La auditoria considera peligroso depender tanto de la financiación, por ende recomienda disminuir los niveles y la forma de aplicación de los rubros que inciden en la relación financiera para darle flexibilidad y facilitar las decisiones ante posibles cambios en los mismos.

Período 1/09/97 al 31/08/98Memoria del Consejo de Administración

Con las condiciones climáticas del lado de los productores se realizaron dos cosechas record. Debido a esto la cooperativa cierra el ejercicio con excedente.

Informe de la Auditoria Externa

Este fue un ejercicio histórico para la entidad ya que debido a las buenas cosechas el acopio fue excelente.

El auditor sugiere reacomodar la estructura, analizar los aspectos que tienen que ver con la posición financiera ya que esta última es un tanto inflexible entre los saldos deudores y acreedores en cuentas corrientes.

Otra indicación fue la de tratar de perfeccionar el sistema de control interno ya debía acomodarse a la nueva escala a de trabajo.

Los intereses se han incrementado lo que indica un crecimiento en el nivel de endeudamiento ya sea por cuentas a cobrar o por deudas. Se necesita una política de recupero agresiva y constante para revertir la situación. Los índices muestran menos solvencia y reflejan el aumento del endeudamiento mencionado en el párrafo anterior.

Período 1/09/98 al 31/08/99Memoria del Consejo de Administración

En el periodo, se da una baja en el precio de los cereales. Se realizaron inversiones en la planta de silos, reparaciones, ampliación de la capacidad de almacenaje, con la intención de disminuir las pérdidas en la parte física de granos.

Problemas del campo por factores económicos e inundaciones provocan que baje el acopio, se generen varios casos de endeudamiento de los asociados. Los miembros del Consejo de Administración están viendo la manera de reducir los gastos fijos.

La difícil situación financiera de FACA impidió cumplir con los pagos de operaciones realizadas por su intermedio.

Informe de la Auditoria Externa

La retracción en el precio de los cereales influyó en los resultados seccionales. Los resultados operativos se equilibraron con un resultado negativo en la faz financiera y en otros egresos que generó el quebranto final.

Los inconvenientes por la falta de capacidad de almacenamiento limitaron las posibilidades de negociar, generaron más gastos de acondicionamiento y de movimientos.

El Concurso de Acreedores de FACA afectó seriamente la integridad de la cooperativa por el cereal en depósito y que no se pudo comercializar. No se han exteriorizado por la buena liquidez que todavía se mantiene.

Es necesario que se planifique el futuro con cierta cautela en lo referente a las políticas de inversiones, estructura de gastos, otorgamiento y recupero de créditos, estrategias de negocios, administración de inventarios, etc. Los índices reflejan menos solvencias y más endeudamiento, repitiendo el comportamiento ya exteriorizado en el ejercicio pasado.

Se reiteran las recomendaciones en informes anteriores: mantener una férrea política de recupero de cuentas, una correcta administración de los recursos y una eficiente utilización de los gastos.

Período 1/09/99 al 31/08/00

Memoria del Consejo de Administración

En octubre de 1999, la mala administración de directivos y consejeros de FACA golpea a la cooperativa que se vió afectada con una suma importante; debido a lo cual se tuvo que luchar económicamente y moralmente contra comentarios en la calle. Comentan que "una vez más se le puso el pecho a las balas y salieron adelante".

El acopio fue importante en cosecha fina y gruesa, pero por las bajas de precios en cereales la cooperativa percibe menos comisión, frente a gastos fijos muy difíciles de reducir.

En relación a las finanzas, se implementaron mayores plazos en la Sección Mercaderías, y se decidió realizar un control periódico sobre las cuentas activas.

Con respecto a la administración, se está estructurando la distribución física del personal y adecuando los sistemas computarizados a tal fin.

Se expresa el beneplácito con las entidades bancarias, proveedores, cooperativas hermanas e instituciones en general, que han colaborado duro en este año de trabajo.

Informe de la Auditoria Externa

El efecto FACA impulsó al Consejo de Administración a cambiar la estrategia de comercialización volcando una parte importante a ACA, quien le ofreció bonificaciones en las comisiones, espera en el largo plazo recuperar las acreencias no efectivizadas por FACA.

Se recomienda planificar la utilización de saldos disponibles (financiación de socios y terceros) con un criterio más conservador. No van a ser tiempos fáciles, y es necesario administrar una relación patrimonial más flexible, menos expuesta al contexto y que permita, de ser necesario, cambios con cierta facilidad y rapidez.

La cosecha dejó un buen margen que ayudó a compensar la baja performance de algunas secciones, principalmente las de consumo (afectadas por la situación general). Se incrementó en forma importante la previsión para incobrables aunque prevé alguna recuperación.

Los índices no han sufrido variaciones importantes. Se reiteran las recomendaciones: mantener una férrea política de recupero de cuentas, una correcta administración de los recursos y una eficiente utilización de los gastos.

Período 1/09/00 al 31/08/01Memoria del Consejo de Administración

Aparece una frase que dice: “Hablar de cooperativismo en este país pasa a ser una palabra antigua”. Se hace un llamado a la solidaridad a los socios dueños de la cooperativa, amigos y clientes para que ayuden a mantener la pequeña empresa, fuente de trabajo de la localidad.

El resultado financiero muestra que mientras la cooperativa bajó las tasas e implementó mayores plazos, el entorno financiero iba en dirección contraria; aumentando el endeudamiento.

La relación con ACA se ha afianzado con el tiempo y el incremento de la operatoria. Se accedió a un crédito para 30 asociados otorgados por FONCAP gracias al Grupo Fortalecer. Se expresa el apoyo al Centro Juvenil Agrario y Filial FAA. Se agradece la colaboración del Banco de La Pampa y Banco Nación.

Informe del síndico

Se efectúan algunas consideraciones sobre temas que merecen un tratamiento especial y están perjudicando a la cooperativa, como la recesión del país, baja de precios en los productos de los asociados, magras cosechas por inclemencias climáticas, alto endeudamiento que tienen los asociados y terceros con la cooperativa, entre otros. Aconseja aprobar memoria y balance.

Informe de la Auditoria Externa

La situación financiera y económica es difícil. La cosecha de girasol no tuvo los rindes esperados, el productor debió recurrir a sus recursos en cuenta corriente y a la venta de la totalidad de las disponibilidades de cereal en forma más rápida que años anteriores. Un incremento importante de las cuentas a cobrar sobredimensionado y un plan de inversiones sigue demandando recursos que no provienen en su totalidad de financiaciones a largo plazo, sumado el efecto FACA, complican sustancialmente la liquidez, produciendo un difícil manejo de las finanzas que es necesario reestablecer en forma inmediata. Se produjo un déficit en los resultados financieros por endeudamiento con las instituciones bancarias y tasas de interés cobradas por debajo a las pagadas debido a los descubiertos bancarios.

Las secciones no produjeron el resultado esperado. La cosecha, motor principal de recursos fue sumamente inferior a la del ejercicio anterior, representando menor comisión y disminución de ingresos por menor almacenamiento.

La situación resulta más complicada que en el periodo anterior, tanto la liquidez corriente como la ácida han disminuido, reflejando las dificultades financieras que se presentaban al cierre del ejercicio. El alivio de dio, en parte por el crédito otorgado por el FONCAP y la llegada de la cosecha.

Sugiere tomar políticas más agresivas y urgentes en el recupero de las cuentas y realizar los proyectos de inversión cuidando que la financiación se realice con crédito a largo plazo.

Período 1/09/01 al 31/08/02Memoria del Consejo de Administración

Se comenta el agotamiento de todos los recursos, créditos y descubiertos y también los amigos que se arrimaron a dar una mano. Así pudieron salir de la difícil situación.

Luego hubo un giro de 180 grados, consecuencia de una buena cosecha tanto fina como gruesa, los nuevos valores de cereales y hacienda hizo que los asociados y clientes pudieran pagar las cuentas corrientes, una de las preocupaciones que tenía el Consejo.

Se pide a los socios, socias y jóvenes cooperativistas el mayor apoyo posible, porque son los futuros dirigentes de la institución.

El Departamento agronómico se vio favorecido por el alto valor de los insumos distribuidos, generando un margen alto de rentabilidad, pero especialmente por el resultado de los planes canje de trigo. Se transó con semilla a valores bajos (de mercado en esos momentos) y producto a precios eran muy buenos. El acopio de cereales y oleaginosas marcó el constante apoyo de los asociados que confiaron en la cooperativa la comercialización de las cosechas (se realiza a “nombre propio por cuenta de terceros” como corredores de ACA e Inagro S.A.

El transporte de combustible generó gastos de manutención y alto costo de amortización. Se tuvo en cuenta que ocurriría y se lo consideró al momento de la compra.

Informe de la Auditoria Externa

La devaluación de la moneda acompañada por un proceso inflacionario generó modificaciones en la composición de los precios relativos que afectaron en forma positiva y negativa a las diferentes secciones.

La operatoria de cereales es la que obtiene los mayores recursos, trajo un importante alivio a finanzas y a la situación general del productor y de la cooperativa, mejorando las comisiones de las cuentas a cobrar y el mantenimiento de saldos en cuenta corriente, mientras que las Secciones Autoservicio y Ferretería experimentaron una disminución de sus ventas, afectadas principalmente por la caída del consumo y por las complicaciones que ocasionaron las limitaciones emanadas de disposiciones del gobierno central (corralito).

Los índices de liquidez han experimentado una mejoría. Los efectos favorables han producido un cambio en la posición de la entidad. Esta pequeña estabilidad todavía no es garantía para la elaboración de políticas de inversión de largo plazo con recursos que no tienen plazo de devolución. El índice de endeudamiento muestra un desequilibrio preocupante por el mayor peso de la financiación externa respecto del patrimonio neto. Esa situación quita flexibilidad frente a las turbulencias de la economía que generan situaciones de incertidumbre.

Período 1/09/02 al 31/08/03Memoria del Consejo de Administración

Se espera la resolución de la quiebra de la FACA. El ejercicio económico cierra con una importante pérdida. Dado el alto monto de créditos registrados al cierre del ejercicio y las pocas probabilidades de recupero se considera insuficiente la previsión existente.

Informe de la Auditoria Externa

Con respecto al sistema de control interno se hicieron las siguientes sugerencias:

- Adaptar el plan de cuentas contables para realizar una correcta imputación de recursos y gastos de algunas secciones;
- Realizar más recuentos físicos separados en períodos más breves;
- Actualizar los registros contables;
- Evaluar constantemente el tratamiento físico del cereal.

Considera preocupante el futuro para la cooperativa por el quebranto acontecido en éste período, sumado a la pérdida casi total de la cosecha fina por sequía. Los índices muestran una situación que ha desmejorado. La liquidez anuncia un corto plazo complicado. La relación endeudamiento nos muestra un aumento y por ende un mayor desequilibrio.

Período 1/09/03 al 31/08/04Memoria del Consejo de Administración

Fue necesario solicitar un crédito a la Subsecretaría de Cooperativas para la construcción del piso de una celda de almacenamiento del cereal. Se continúa esperando la resolución de la quiebra de la FACA.

El balance del ejercicio fue positivo, así como también lo fueron los resultados por secciones.

Informe de la Auditoría Externa

En el transcurso de esta etapa se ha logrado recomponer la relación financiera desfavorable registrada en ejercicios anteriores. Los índices muestran una situación estable con respecto al año anterior. Aunque todavía se destaca el tema del aumento del endeudamiento.

Período 1/09/04 al 31/08/05Memoria del Consejo de Administración

Ha sido un ejercicio positivo. Les preocupa el auge de los pooles de siembra desplazó de los campos a los productores. A raíz de ello, la cooperativa tiene pensado implementar algo similar para frenar el avance de los pooles.

Sobre el final de esta memoria se lee: “Ayuden a cuidar a esta fuente de trabajo que es la cooperativa, a fomentar su crecimiento, a protegerla, para que de esta manera siga

brindando inmejorables servicios como en este momento. Queremos que todos ustedes se sientan cómodos en su propia casa”.

A continuación dice:

“En un mundo capitalista, que poco espacio deja a las cooperativas:

- + No a los grandes monopolios (extranjerización de tierras)
- + No a las multinacionales
- + No a los latifundios
- + Sí a los cooperativistas
- + Sí a los que trabajan por el bien de sus familias
- + Sí a los gobiernos que piensan en el pueblo
- + Sí por una agricultura con agricultores

Informe de la Auditoria Externa

En la Sección Estación de servicio, con respecto a la operatoria de combustible se observa un incremento en la comercialización a través de Red XXI, disminuyendo la venta directa (se debe a las mejores condiciones por la compra a través de la tarjeta que YPF asigna a los productores). En el incremento en las ventas de mercaderías influyó la venta de tarjetas para el servicio telefónico que operan a comisión. El transporte también creció, mejorando el resultado final. En la Sección Mercaderías subieron los ingresos. En el caso del supermercado no alcanza a cubrir sus gastos directos. Ferretería y Corralón mejoró el resultado final.

El Departamento agronómico obtuvo un resultado positivo (aunque menor al del periodo anterior). La comercialización se mantuvo en semillas y disminuyó en fertilizantes, en ambos casos las marcaciones fueron superiores que el ejercicio anterior. La caída de los ingresos se acentuó en la operatoria del plan canje. Se recomienda mantener los controles físicos con la contabilidad por periodos más cortos. En el presente no se puede realizar el seguimiento físico en el movimiento de agroquímicos.

Con respecto a la Sección Cereales y Oleaginosas, los kilos comercializados superaron al ciclo anterior. Aunque los precios promedios fueron menores permitieron importantes recursos en comisiones, alcanzaron para financiar casi en su totalidad a algunos gastos como los directos, salarios y cargos sociales. Se imputó una erogación para incrementar la previsión destinada a soportar la incobrabilidad de la deuda originada con FACA, esto disminuyó considerablemente el resultado final de la sección. Se recomienda no descuidar los aspectos impositivos relacionados con la condición de agentes de información, de retención, y lo concerniente a los procesos de liquidación y documentación que respaldan la operatoria de cereal.

Algunos índices económicos financieros disminuyeron. Existen saldos como cuentas a pagar a socios y terceros que crecieron. La cooperativa no muestra una situación financiera comprometida, son fondos depositados o que quedan acreditados por operaciones de cereales realizadas. Se recomienda administrar en forma correcta esos recursos, y considerar la dependencia relacionada con las turbulencias económicas y financieras que afecten a los dueños de esos depósitos.

Período 1/09/05 al 31/08/06Memoria del Consejo de Administración

Fue un ejercicio plagado de obstáculos, en el cual se sumó el gobierno nacional contra el productor agropecuario, más la sequía, más la competencia desleal de los compradores de cereales. Se pide a los señores asociados y clientes amigos un poco de colaboración y reconocimiento hacia la institución, para no tener que luchar constantemente y durante todo el año a fin de mantenerla a flote. Deben saber reconocer cosas buenas, y entre ellas está un grupo de socios que supieron mantenerse fieles a la cooperativa en todo momento.

Entre aspectos positivos se menciona el crédito otorgado a la entidad. En una cooperativa sólida que se mantiene vigente bajo las bases del trabajo y el esfuerzo, a pesar de todas las adversidades, con un patrimonio capaz de respaldar todas las operaciones que realiza, pero por sobre todo posee un grupo de consejeros y un gerente que se dedican a administrarla de la mejor manera posible.

El gobierno provincial hizo entrega de las escrituras de los terrenos en los cuales está instalada la primera planta de silos (perteneció al ferrocarril, y ahora son propiedad de la cooperativa). Además se realizó un pedido a la ONABE para tramitar la otorgación y posterior escrituración de los restantes terrenos del ferrocarril (frente a la institución).

Las ideas y proyectos son muchos, es difícil concretarlos, pero se pide apoyo para llevarlos a cabo, por el bien de todos los habitantes del pueblo y zona rural, en especial los jóvenes. Esta cooperativa que brinda mucho y reclama poco, fundada por viejos pioneros del

cooperativismo, que supo hacerle frente a todos los momentos duros que la golpearon a lo largo de los años.

Se menciona agradecimiento, participación y adhesión a FAA, cuando las medidas del gobierno no favorecieron a los productores , mientras esperan la liquidación de FACA.

Se agradece a las autoridades y personal del Banco de La Pampa y Nación Argentina, sucursales de Ingeniero Luiggi. Así también a la Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual, Ministerio de la producción, Policía, Intendente y personal municipal, Bomberos, Centro juvenil agrario, Martini FC, y todos los que sin formar parte de la familia cooperativa brindan apoyo, incondicional para culminar un año más en la ruta solidaria.

Informes del Síndico

Desde el ejercicio abierto en septiembre de 2002 al final del período en análisis, el síndico se limitó a aconseja aprobar la documentación remitida.

Informe de la Auditoria Externa

En la Sección Estación de servicio hubo restricción en el abastecimiento. La marcación en combustible por venta directa disminuyó su operatoria, pero mantuvo un resultado positivo, superior al ejercicio anterior.

Se tuvo crecimiento de los ingresos en la Sección Mercaderías. Con una marcación menor en el supermercado, que al incrementarse sus gastos, aumentó considerablemente el quebranto. Ferretería y Corralón mejoró su resultado final, con una marcación mayor y nivel de gastos bastante estables.

El Departamento Agronómico logró un resultado positivo mayor al del ejercicio anterior. La comercialización en semillas y forrajes disminuyó, creciendo en agroquímicos, en ambos casos las marcaciones fueron superiores. Influyeron en el buen resultado algunas compras en precampaña y diferencias en precios por venta a plazo.

También se alcanzó un resultado importante en Cereales y Oleaginosas, aunque menor que el registrado en el ejercicio pasado. Las condiciones climáticas afectaron el acopio (disminuyó 46 % comparado con el anterior).

Una pérdida considerable arrojó la Sección Explotación de campos. Los gastos fueron importantes y en algunos casos no se pudieron recuperar, como las siembras (condiciones climáticas), alimento para la hacienda. Además se imputan alquileres por campos tomados para saldar cuentas.

Se tiene una pequeña disminución de todos los índices, reflejando una situación bastante estable respecto del periodo anterior. La cooperativa no muestra una situación financiera comprometida. Es necesario mantener un control permanente sobre los saldos y considerar que junto a las cuentas a cobrar, pueden cambiar de comportamiento (por pérdida de cosechas y restricciones en las ventas de hacienda) y complicar la estabilidad mencionada.

Caso “3”**Período 1/09/89 al 31/08/90**Memoria del Consejo de Administración

En la primera Memoria analizada el Consejo comenta que el país está atravesando por un proceso hiperinflacionario, con altas tasas de interés.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado del ejercicio es favorable a pesar del contexto donde esta inserta la cooperativa.

Se han realizado diferentes inversiones para acondicionar el local de venta de mercadería y se invirtió en la planta de acopio para ampliar su capacidad de almacenaje.

Período 1/09/90 al 31/08/91Memoria del Consejo de Administración

Ha fallecido el presidente de la entidad durante su ejercicio.

El periodo se caracteriza por la lucha contra la inflación y la crisis del campo. La cosecha de trigo terminó siendo un desastre por la caída de los precios internacionales.

El 1° de abril se impone la Ley de convertibilidad.

Se aumentó en 1.500 toneladas de capacidad de almacenaje. Las operaciones comerciales referidas a las ventas de cereales y oleaginosas se realizan con ACA. También se adquiere gran parte de las mercaderías generales e insumos agropecuarios. Existe una magnífica relación con la entidad de segundo grado, al punto que el síndico titular de la cooperativa integra el Consejo de Administración de la Federación.

Con respecto a la Juventud Agraria Cooperativista, lamentan no haber podido concretar la permanencia del movimiento. Finalmente, se menciona un reconocimiento a los asociados y al personal.

Informe de la Auditoria Externa

Se considera muy bueno el resultado obtenido en el ejercicio económico y despierta optimismo el advenimiento de la estabilidad.

El análisis de los rendimientos seccionales da como conclusión un funcionamiento normal. Las excepciones se dan en la Sección Consumo y Maquinarias e Implementos Agrícolas, cuyos resultados son negativos.

Se observa una desviación importante de las adquisiciones que efectúan los asociados hacia otras fuentes de aprovisionamiento, marginando a la cooperativa. Las razones desembocan en diferencias de precios a favor del comprador. Esto implica menos recursos de la sección para absorber los gastos de la estructura prevista para su funcionamiento. Existe el convencimiento de que es una situación irreversible, aún suponiendo la reactivación económica del país. Se trata de un hecho relativamente nuevo que se está manifestando en prácticamente todas las cooperativas y que requiere un replanteo de cosas para adaptarse a esta realidad.

Período 1/09/91 al 31/08/92Memoria del Consejo de Administración

A nivel nacional rige la ley de Convertibilidad, con el fin de estabilizar la economía, lo que obliga a la cooperativa a realizar un ajuste de estructura y costos.

Se incrementa el endeudamiento y disminuye la rentabilidad de las explotaciones.

En cuanto a las inversiones realizadas, se continúa con la ampliación de la capacidad de la planta e acopio, se mejoraron las instalaciones de la sección Remate Feria. A su vez se hicieron inversiones de menor valor en edificios, rodados, muebles y útiles. Fue un buen ejercicio con resultados positivos en todas las secciones, menos en la de consumo y el capital social de incrementó

Se informa que en enero de 1992 se realizó la reforma del Estatuto Social, que no está creada la Juventud Agraria Cooperativa pero se aspira y fomenta a hacerlo y que la relación con ACA es muy buena.

Informe de la Auditoria Externa

La situación patrimonial de la entidad es muy buena. Está atendida con recursos propios la totalidad de inversiones que mantiene la cooperativa.

El informe del auditor expresó:

- Vigencia de la estabilidad de la economía coincidencia de las cifras reexpresadas con las históricas;

- Los excedentes generados permiten aumentar las previsiones;
- Muy buena situación financiera
- Se resalta permanentemente el hecho de que algunas secciones favorecen la relación de la cooperativa con los asociados.

Período 1/09/92 al 31/08/93

Memoria del Consejo de Administración

La inflación hizo que los argentinos no llevaran adelante una política de reducción de costos en forma sistemática en el proceso productivo. Ello los afectó directamente en el tiempo de estabilidad que está atravesando la Argentina.

Internacionalmente, la producción agrícola es subsidiada, lo que disminuye la demanda de nuestros productos primarios, aumenta el endeudamiento y reduce la rentabilidad de las explotaciones agropecuarias.

Debido a las heladas se perdió la cosecha fina en su totalidad y la gruesa fue perdida parcialmente debido a las lluvias. El personal de la cooperativa realizó un análisis de factibilidad de la sucursal de Rolón y se decidió cerrar la sucursal, retirar la mercadería en stock y su mobiliario. Luego se resolvió la venta del inmueble donde funcionaba dicha sucursal y se cedió el derecho de uso que se tenía sobre instalaciones ferroviarias.

Se siguieron haciendo inversiones, ahora en reparación e impermeabilización de casi el total de las bases tolvas de recepción, pozos de noria y volquetes de las tres plantas de silos.

Además se reparó el techo del edificio social y se adquirió el inmueble lindero.

Cierra el ejercicio en un año sumamente difícil pero con resultados satisfactorios.

Informe de la Auditoria Externa

La cooperativa tiene suficiencia patrimonial muy buena porque todas las inversiones están atendidas con recursos propios. En su dictamen del auditor enumera que el resultado positivo del ejercicio permitió aumentar el monto de provisiones y la inexistencia de endeudamiento hacia terceros. No obstante, destaca la tendencia observada en la mayoría de las cooperativas relativa al aumento de los saldos deudores de asociados y terceros..

Período 1/09/93 al 31/08/94

Memoria del Consejo de Administración

Informan que con el plan de Convertibilidad se estabilizó la economía y la moneda nacional y que hubo cambios en el comercio y las finanzas exteriores que restringe el ingreso de capitales al país. El desempleo ha aumentado.

Las pasadas, fueron buenas cosechas y se están utilizando nuevas tecnologías financiadas por el Banco de La Pampa y el Banco Nación. Se terminó la impermeabilización y se invirtió en un sistema computarizado para llevar el control de las secciones.

La situación financiera es sumamente sólida con excedentes al cierre de ejercicio. Remarca la importancia de los recursos propios en el financiamiento de las inversiones.

Informe de la Auditoria Externa

El excedente permitió aumentar las provisiones quedando en cifras acordes a los riesgos que se pretenden resguardar. Con respecto al endeudamiento, el punto de vista de la cooperativa es que la asistencia que brinde la entidad debe referirse únicamente como anticipos sobre operaciones realizadas y pendientes de vencimiento.

Período 1/09/94 al 31/08/95

Memoria del Consejo de Administración

En 1989 ocurrió una de las peores crisis económicas financieras. Como consecuencia, se comenzó una reacción de la sociedad, apoyando una transformación económica que planteó la austeridad fiscal, la defensa de la moneda, la privatización de empresas públicas y las desregulaciones de la economía. El Plan de convertibilidad nace con una caída de las tasa de interés a nivel internacional. Ello implica la afluencia de dólares del exterior.

El año 1994 marca los primeros indicios de terminación del dinero fácil. La Reserva Federal de EE.UU. aumentó la tasa de interés y restringió la entrada de capitales, agravando la crisis del tequila.

Las empresas, con endeudamientos, se transformarán en inviables. El futuro como productores deberá ser necesariamente asumido por cada uno produciendo los cambios indispensables en las explotaciones.

Entre septiembre y octubre de 1995, hubo un incremento de los precios internacionales de los productos granarios, pero lamentablemente la mayoría ya había liquidado sus tenencias. La situación se presenta compleja por la incidencia de factores climáticos adversos.

Informe de la Auditoria Externa

Hubo resultado positivo. La cobertura patrimonial y la situación financiera son satisfactorias

El excedente permitió incrementar las provisiones, quedando en cifras acordes los riesgos que se pretenden resguardar. La cooperativa muestra una estructura sólida y ponen de manifiesto una institución con gran fortaleza: buena situación financiera, cobertura patrimonial, ausencia de endeudamiento a terceros, cumplimiento provisional e impositivo. Remarca que crece la importancia de los saldos deudores de asociados.

Período 1/09/95 al 31/08/96

Memoria del Consejo de Administración

Sostiene que el sector agropecuario argentino necesita fortalecer el crecimiento sostenido de la actividad económica. El plan de convertibilidad planteo reformas exitosas para

estabilizar la economía pero a su vez provocó un cambio cultural. Se produjo un aumento del desempleo y la marginación de una parte de la sociedad.

La sequía afectó la cosecha de trigo y afectó también la cosecha gruesa.

Como en años anteriores, se continuó invirtiendo en ampliar la capacidad de almacenaje.

El ejercicio cerró con excedentes operativos. La situación económico financiera de la cooperativa es sumamente sólida y consolidada.

Hubo una depuración del padrón de asociados dando de baja a aquellos que hace años que no operan con la cooperativa y a aquellos que su capital era inferior al exigido por el Estatuto Social.

Informe de la Auditoria Externa

Al igual que en períodos anteriores, el resultado del ejercicio permitió aumentar las provisiones, quedando acordes a los eventuales riesgos que se pretenden cubrir. La difícil situación del productor impacta en la cooperativa, notándose en los últimos tiempos una tendencia al incremento de la asistencia financiera. Si bien se efectúa con recursos genuinos, el auditor recalca su preocupación al igual que la gerencia y el consejo.

Período 1/09/96 al 31/08/97

Memoria del Consejo de Administración

La convertibilidad contiene la inflación. Comienzan a expandirse algunos sectores de económicos. Disminuyen las tasas de interés en la actividad financiera.

Se produce una reactivación de los precios internacionales de cereales y forrajeras, alentando la producción agrícola. Pero después los precios cayeron abruptamente y no se relacionaban los precios de los paquetes tecnológicos utilizados con los precios al momento de la cosecha.

Una gran tormenta al inicio de la cosecha de trigo, provocó pérdidas de valor debido a que se perdieron espigas y se brotaron los granos en la planta. Sumado a esto, la cosecha gruesa se pago por debajo del precio esperado. El fracaso de las cosechas obligó a detener la ampliación de la capacidad de acopio.

Los precios en la hacienda comenzaron a aumentar en todas las categorías por la lucha contra la fiebre aftosa y por la reducción del stock ganadero.

El ejercicio económico cierra con resultados positivos y con una situación económica financiera sólida y consolidada.

Informe de la Auditoria Externa

El dictamen del auditor es similar al del año anterior.

Período 1/09/97 al 31/08/98

Memoria del Consejo de Administración

En octubre de 1997, se produjo una crisis en el sudoeste asiático, Japón y Rusia y se desencadenó una crisis financiera mundial que repercutió en todos los mercados del mundo. Se produjo una devaluación globalizada de casi todas las monedas mundiales frente al dólar (esto provocó la caída de los precios internacionales).

Las cosechas, tanto la fina como la gruesa, fueron buenas, con la salvedad de los precios a los que fueron vendidas. La cooperativa decidió continuar con fondos propios la ampliación de la capacidad de silo que llega a 36.460 toneladas. Se arregló el edificio social.

Informe de la Auditoria Externa

Los análisis de cobertura patrimonial y financiero arrojan conclusiones satisfactorias. La cooperativa es solvente y está muy bien consolidada. El excedente del ejercicio permitió aumentar las provisiones.

Período 1/09/98 al 31/08/99

Memoria del Consejo de Administración

En el último trimestre de 1998, hubo un descenso en el nivel de actividad. Los créditos se redujeron y aumentaron las tasas de interés. Los costos de la producción interna no están alineados con los de las producciones mundiales, por lo tanto estamos en desventaja debido a los precios elevados de nuestros productos.

El área destinada a la siembra de trigo disminuyó. Los precios de la hacienda volvieron a bajar y la cooperativa instaló una báscula nueva de 80 toneladas de capacidad.

Informe de la Auditoria Externa

La entidad continúa siendo sólida y por esto mantiene la confianza de sus asociados. El resultado seccional fue satisfactorio. Hay fluidez financiera.

Período 1/09/99 al 31/08/00

Memoria del Consejo de Administración

Comentan que la Argentina aparentaba estar inserta en el mundo por la convertibilidad, pero era solo una ficción montada sobre los efectos de las privatizaciones que permitían el ingreso de divisas. En este navegar entre ficción y realidad, la Argentina se aproximó a la verdad, no somos un país pobre, sino empobrecido por nuestra propia acción y responsabilidad.

Existe una falta de clima de inversiones para reactivar la economía y los problemas estructurales no se corrigen con soluciones coyunturales.

La cosecha fina fue normal y la cosecha gruesa fue superior a los rindes esperados pero aún así la rentabilidad fue baja por la baja precios internacionales. Las hectáreas sembradas de trigo y girasol se redujeron por los precios.

La rentabilidad ha descendido en la actividad ganadera por la disminución de los precios, pero en los últimos meses del ejercicio hubo una leve mejoría, producto de la caída de la oferta.

En este período la cooperativa amplió nuevamente la capacidad de almacenaje para trigo en unas 2500 toneladas más. También se compraron dos fracciones de campo destinadas a mantener los 2131 novillos que se utilizan como respaldo de la operatoria de hacienda.

La entidad presenta una situación económica financiera sólida, sigue manteniendo liquidez.

Se cierra un ejercicio con un resultado satisfactorio que arroja excedentes.

Informe de la Auditoria Externa

El resultado del ejercicio permitió aumentar las previsiones, quedando cifras acordes a los eventuales riesgos que se pretenden cubrir. Las secciones cerraron el ejercicio con normalidad.

Período 1/09/00 al 31/08/01

Memoria del Consejo de Administración

Momentáneamente cesó la sección de Remate Feria debido al estancamiento de las actividades ganaderas y para disminuir los riesgos de cobranza que dicha actividad origina.

Tanto la cosecha fina como la gruesa fueron normales. Fuertes lluvias provocaron la disminución del área sembrada de trigo y un deterioro de la producción de forrajes.

Informe de la Auditoria Externa

La cooperativa cerró el ejercicio satisfactoriamente. Detalla que la entidad tiene 3391 hectáreas de campo y unas 3270 cabezas en su propiedad.

Período 1/09/01 al 31/08/02Memoria del Consejo de Administración

El gobierno tuvo una estrepitosa caída, acontecieron sucesos importantes como el “cacerolazo”, donde la clase media irrumpió en el espacio público para hacer conocer su descontento con los acontecimientos del momento. Se rompió el vínculo entre los ciudadanos y sus representantes y asambleas populares.

En diciembre de este ejercicio se produjo una devaluación y pesificación asimétrica que provocó un quebranto patrimonial en la cooperativa ya que las reservas depositadas en dólares fueron “acorraladas” y pesificadas. Además se pesificarón los saldos deudores de las cuentas corrientes de asociados y terceros. Esta situación, si bien originó un quebranto, no generó dificultades por la solvencia financiera que poseía la entidad. La reaparición de la inflación y la desaparición del crédito obligó a los dirigentes de la institución a replantear la actividad comercial en lo que se refiere a los plazos de pago.

Se recuperó la rentabilidad del sector agropecuario y se aplicaron “retenciones” a la exportación, que compensaron parte del aumento de las cotizaciones de los granos. Se volvían a conquistar mercados perdidos por la aftosa, los que ahora obligan a incorporar trazabilidad.

La lluvia afectó la cosecha fina y disminuyeron las hectáreas destinadas a la gruesa. Pero aún así, mejoró la rentabilidad debido a la devaluación.

Informe de la Auditoria Externa

Destaca que la cooperativa presenta una situación económica financiera sólida. Se cumplieron las Bodas de Oro 1952-2002, pero no se realizaron festejos y se utilizó el dinero a donaciones.

Cerró el ejercicio con resultados positivos.

Período 1/09/02 al 31/08/03

Memoria del Consejo de Administración

Nueva etapa institucional en lo político luego de default, corralito, pesificación asimétrica, ruptura del imperio de la ley y consecuentemente de la confianza, insolvencia del estado, lucha social, inseguridad junto con el descalabro del sistema financiero, que generaban una situación de inusitada gravedad.

La actividad de la cooperativa en el ejercicio fue satisfactoria. La cosecha fina fue normal y en la gruesa, la sequía de verano afectó los cultivos de maíz y soja. Se realizaron trabajos de mantenimiento y remodelación del edificio social e inversiones en la planta se acopio. La situación económico financiera de la entidad es sumamente sólida y consolidada.

Se realiza un reconocimiento al personal, y agradecimientos a CONINAGRO, ACA, La Segunda (seguros), ACA Salud, Coovaeco Turismo, Dirección de Cooperativas de la Provincia de La Pampa, Bancos Pampa y Nación, autoridades y asociados.

Informe de la Auditoria Externa

El cierre fue con resultado positivo. Los análisis de cobertura patrimonial y financiero arrojan conclusiones altamente satisfactorias, envolviendo a la cooperativa con una solidez muy conveniente.

El resultado bruto del ejercicio permitió incrementar las provisiones. La Sección Cereales, tuvo un importante resultado positivo y también la Sección Maquinarias que luego de un resultado negativo, se recuperó en el periodo analizado.

Período 1/09/03 al 31/08/04

Memoria del Consejo de Administración

Se menciona el resultado positivo, acompañado de los efectos que perduran del año anterior.

El ejercicio económico se desarrolló en un marco de incertidumbre por distintos inconvenientes que impidieron un clima propicio al desarrollo. Lamentablemente, el poder político no ha definido una dirección. Se tiene la sensación de navegar a la deriva, en un mar relativamente calmo gracias a la suba de los precios de la producción granaria en los mercados internacionales, lo cual repercute sobre las retenciones.

Informe de la Auditoria Externa

En la Sección Cereales, la cosecha 02/03 liquidada presenta un importante resultado positivo, generado en parte por la disponibilidad de fondos que tiene la cooperativa, ello

posibilita efectuar sus ventas en los momentos que lo considere oportuno. La Sección Maquinarias tuvo un resultado positivo, desmejorando con respecto al periodo pasado. La mejora con respecto a los ejercicios anteriores al 2003 obedece a un incremento de la operatoria.

Período 1/09/04 al 31/08/05

Memoria del Consejo de Administración

Informa que el gobierno argentino aumenta las alícuotas de las retenciones a las exportaciones granarias, que traen aparejado la baja de la rentabilidad de las explotaciones.

La cooperativa tuvo un ejercicio satisfactorio, ambas cosechas, gruesa y fina, fueron buenas.

Informe de la Auditoria Externa

La cobertura patrimonial y financiera es positivas, es decir, la cooperativa es sólida. Asegurándose la confianza de sus asociados. El resultado bruto permitió incrementar las previsiones. El resultado fue positivo tanto en conceptos operativos y no operativos.

Período 1/09/05 al 31/08/06Memoria del Consejo de Administración

El aumento de los costos de producción provoca una caída en la rentabilidad de los productores que afecta directamente el desarrollo de la cooperativa. No se han definido políticas de estado de largo plazo. El cierre de las exportaciones por parte del gobierno, junto con la sequía y la falta de forraje también ayudaron a la disminución de la rentabilidad de las explotaciones. La sequía mermo la cosecha de trigo, maíz y girasol.

Informe de la Auditoria Externa

La cooperativa presenta una situación económica financiera sólida. El resultado positivo del ejercicio permitió aumentar las previsiones.

Informe del Síndico

En todos los ejercicios analizados el síndico presentó un informe similar recomendando la aprobación de la Memoria y los Balances

3. ENTREVISTAS**Caso “1”****Entrevista al Presidente**

Er: ¿Cuál es su participación en la cooperativa?

Eo: hace seis días, se renovó el Consejo y estatutariamente la cooperativa tiene un sistema de que los titulares no pueden durar más de tres años en el cargo. Había que cambiar al presidente, porque se terminaba el mandato, y me eligieron de presidente a mí. Así que será, por tres años. No dura mucho porque eso da lugar a que no se genere tanto caudillismo. Entonces siempre está renovado.

Er: Es muy saludable.

Eo: Sí. Yo no estaba cuando habían hecho el estatuto, pero me parece bárbaro. Si bien siempre, la sociedad que integramos con mi padre y mi hermano comercializamos exclusivamente con la cooperativa, no había estado en el Directorio hasta hace cuatro años

Er: ¿Cuál es su relación con la cooperativa? ¿Desde que año?

Eo: Y desde mis inicios, te puedo decir a los once, doce años venía ya a hacer algún trámite o a buscar alguna semilla, o a entregar el cereal a la planta, éramos productores acá a una legua y traíamos el cereal con los carritos, con el tractor y los carritos. Mis inicios en la continuidad de mi padre. Mi padre fue durante dieciocho años director de la cooperativa, también así que es una familia allegada. Y siguen, mi padre y mi hermano trabajan en forma individual y operan 100% de lo que es agrícola con la cooperativa, al igual que yo; y la parte insumos, prácticamente un 80%, excepto por ahí algo se desvía, pero toda la parte comercial se maneja con la cooperativa.

Er: ¿Y qué recuerdos tiene de los momentos difíciles que atravesó la cooperativa?

Eo: Y bueno, fueron difíciles para la economía regional ¿Quiénes no se van a olvidar de la década... Del año '98 al 2000, 2002? No se podía trabajar y menos una cooperativa que

depende exclusivamente de la producción de los socios. Si bien tiene algún servicio, los servicios inciden muy poco en la economía de la cooperativa. La economía de la cooperativa pasa exclusivamente por la venta de insumos que está relacionado con la producción y la parte de acopio. Eso es lo fundamental, después tiene algunos servicios que son anexos pero con eso no sobrevive. Experiencias malísimas y difícilísimas de llevar adelante. Pasó momentos difícilísimos, a lo mejor el gerente o algún director más antiguo se los pueda haber comentado. Muy difíciles, estaba endeudada. No había forma de salir, no por mala administración, sino porque la producción tenía un precio totalmente tirado estaba; no había margen, no había margen para nada. Apenas alcanzaba para pagar los sueldos, de hacer inversiones ni pensar y se iba endeudando y eso fueron cuatro o cinco años.

Seguramente habrá tenido otras, me cuenta mi padre que cuando tendría doce, trece años, se les pidió colaboración a los socios, los socios aportaron con parte del capital para poder sobrepasar, pero fue un tiempo más corto de crisis. No tan largo como el del '97 al 2002.

Er: ¿Y qué le parece que fue o cuál fue el factor que hace que la cooperativa haya superado exitosamente ese momento, o esa crisis, o esas crisis que tuvieron?

Eo: La buena administración, más allá de que los números no daban. Pero la buena administración, la buena relación con las entidades bancarias, eso fue fundamental; porque si el banco hubiera cortado los víveres, evidentemente iba a caer la cooperativa. Y de a poco, en la medida que la cooperativa podía iba cumpliendo, y después achicando todos los costos. Pero igual, no había margen, cuando vendíamos un quintal de trigo y valía menos que un kilo de helado ¿qué comisión le puede quedar a la cooperativa de eso, si no tenía

valor la producción? La comisión es mínima y los gastos son los mismos, porque la energía hay que pagarla, porque el mantenimiento de la planta o de toda la estructura, los sueldos, los impuestos. Y no era la única que venía para atrás. La pasaron la mayoría de estas empresas, la pasaron algunas privadas. La privada es más fácil porque de un día para otro uno dice cierro, me achico; pero esto es de los socios, tenía que salir adelante como pudiera. Y bueno, pasó el vendaval y fue saliendo con una buena administración, antiguamente había otro gerente que apostó mucho. Y el consentimiento de los socios, de los directores y de los socios que tuvieron que soportar algunos cobros fuera de los días de pago; hubo que entre todos ponerle el hombro. Yo la vivía un poquito de afuera del Directorio. Socio activo permanentemente, pero fuera del Directorio. Les debe haber sido muy difícil resolverla.

Er: Y estando fuera ¿no le generaba cierta desconfianza saber que...?

Eo: Y bueno, pero ahí está la clave. Si nos hubiera generado desconfianza, seguramente no hubiéramos operado más, y si no hubiéramos operado más la cooperativa estaría... Estaría el edificio en manos de otros. Ahí estuvo la clave, el aporte de los socios también, y la confianza viendo que las cosas medianamente se venían haciendo bien y que había alguna posibilidad de salir. Los socios venían, traían su producción, venían comercializaban y eso la sacó adelante. La desconfianza en algunos socios existió; pero bueno, son casos. Y aquel que le siguió apostando fue un grupo bastante importante, a lo mejor treinta, cuarenta productores; que viendo que las cosas no venían nada bien, igual venían y depositaban su producción, porque confiaban en la gente que estaba en ese momento, tanto sea desde la gerencia como desde el Directorio. Bueno, perder la producción no se iba a perder, habría que esperar un poco, y eso la hizo ayudar... Porque si todos le hubieran sacado el cuerpo,

decir mirá que mal que va allá, no vamos a entregar. Y listo, es imposible sobrellevar esta situación.

Er: Y en Arata, Calefú, por ejemplo, que también había cooperativa ¿Qué fue lo que pasó en esos pueblos?

Eo: Seguramente que la... Toco muy de oído... Seguramente que la administración no fue la misma. No fue la misma de parte de los directores, de parte a lo mejor, de los gerentes. En este tipo de empresas hay que dar con gente muy sana, quienes estén al frente. Más allá de que yo hoy estoy en el Directorio, yo no puedo estar todo el día acá adentro. Acá si no confiamos en el gerente y en el personal, estamos listos; o sea si no tenemos plena confianza y sabemos cómo están desarrollando las cosas... Los directores tenemos otra función, que es la privada y no podemos estar permanentemente en esto. Y yo se bien que por ahí este tipo de empresas se las usaba en forma particular para crecer, en lo particular y no como empresa. No quiero decir que sea el caso de Arata, Calefú.

En la mayoría de los casos, Realicó tenía, Rancul tenía, Intendente Alvear tenía, General Pico tenía. General Pico tenía una flor de cooperativa, tenía hasta agencia de tractores Masey Ferguson, fue muchos años agencia como lo es El Surco tractores hoy, lo era la cooperativa, o sea, no era chica y desapareció.

Se usaron estas empresas para crecer en lo particular, y eso es malísimo. ¿Por qué? Porque como es de los socios, en un privado no tienen cabida, sentarse atrás de un escritorio.

Y después la mentalidad también de los socios de seguir fiel. Hoy, hoy atentan lo poderes económicos, vienen proponen que con menor comisión para la entrega de cereal... Y

bueno, si los productores siguen siendo fiel, va a permanecer y sino... Pero para estos pueblos es fundamental una cooperativa. Hay un montón de gente que trabaja, es el único acopio que hay en el pueblo, el único que tiene insumos agropecuarios que pueda abastecer al productor. Hay productores que por ahí están en condiciones de comprar y otros no, y la cooperativa por ahí está en condiciones de tenérselo. De no tener la cooperativa sería gravísimo ¿no cierto?

Entrevista al Gerente

Er: ¿Cuánto hace que estás acá en la cooperativa?

Eo: Bueno, yo hace trece años. Estuve nueve años en administración. Entré como ordenanza. Después al año y medio la cooperativa se hizo una reestructuración porque tenía... Bueno, lo que es hoy por hoy, esta administración que coordina lo que es cereales a través de la planta de acopio, la estación de servicio, el departamento agronómico y un camión; y tenía, también, almacén y ferretería, que son los dos localitos que están acá al lado ¿no cierto? Esos dos grandes que están ahí en la esquina. Esos, en ese año que yo te digo, se han privatizado, entonces se hizo una reestructuración dentro de la administración de la cooperativa.

A los dos empleados más antiguos que estaban en administración más el encargado de aquella sección, se les dio esas dos secciones. Se les pagó una indemnización con mercadería; se hizo un arreglo entre ellos. Dejaron de ser empleados de la cooperativa y bueno, como uno de ellos era encargado de contaduría, me pasaron a mí ese puesto. Ahí

arranqué. Y ya te digo, estuve nueve años, y después el gerente que estaba hasta hace tres años y medio, más o menos, se fue a otro trabajo, y bueno, me subieron a mí ahí, hasta ese puesto.

Er: ¿Sos contador? ¿O algo?

Eo: No, secundario completo, nada más. Así que bueno, por una cuestión de que uno conoce tanto el movimiento de acá, tiene buen trato con la gente, bueno un poco por las condiciones particulares que uno tiene, me vieron con posibilidades de estar acá..

Er: Entonces, ¿qué nos podés decir de las crisis que ha atravesado la cooperativa? ¿Has pasado cuántas? La del '90 nada más.

Eo: Exactamente. Yo pasé la del '90, fue una situación muy difícil para la cooperativa. Porque cuando se hizo esa reestructuración, que la cooperativa se desprendió de esas dos secciones se hizo por dos razones fundamentales, eran dos actividades que estaban dejando pérdidas, entonces se cortó por lo sano, se priorizó a las secciones que realmente daban ganancias, se le buscó una salida racional ¿no? Y el otro tema importante fue que la cooperativa tenía un endeudamiento importante, se trató de achicar el equipo de trabajo, los sueldos, un montón de situaciones. Durante la época de Menem la cooperativa la pasó muy mal. La verdad que yo lo he vivido en carne propia, hubo meses que no teníamos ni siquiera para cobrar el sueldo, más nosotros los de administración, que un poco estábamos a cargo de eso, entonces esperábamos hasta que entrara dinero. Había deuda en los bancos, tanto el gerente como yo que era un poco el sostén viajábamos permanentemente a hacer operaciones, y bueno, hasta que llegó el año que entró Duhalde, vino la devaluación. A la cooperativa la agarró en un momento donde tenía bastante comprado, muchísimos artículos

a precio bajo y después lo vendió a un precio importante, entonces eso revirtió la situación más que el cien por cien porque fue un tres a uno. Entonces a la cooperativa en el término de dos años nada más pudo pagar todas las deudas, así como todos los productores. Yo siempre digo que la cooperativa es el reflejo de cómo le va a los productores. Si al productor le va bien, a la cooperativa también le va bien. De ahí en más se trató de mantener las políticas que veníamos manejando siempre, que es la de cuidar al máximo la plata.

Er: ¿Y qué pensás que les permitió a ustedes atravesar esa época, con éxito finalmente, y no pudieron superarlo otras cooperativas de la zona?

Eo: Yo creo que el punto fundamental fue la administración interna que puedan haber tenido todas las cooperativas. Esta cooperativa por la estructura que tiene, es una cooperativa chica, con pocos socios...

Er: ¿Te acordás cuántos?

Eo: Mirá, si vos te fijás en el padrón, el listado de socios son 191. Pero socios activos, la cooperativa cuenta con 40 socios, o sea, 40 productores que están operando en forma permanente con la cooperativa. Con relación a lo que vos me preguntabas, repito lo mismo, creo que el tema fundamental fue la administración que tuvo cada una de ellas. Esta cooperativa, por ser una cooperativa chica, siempre se tuvo la mentalidad de los empleados que es un poco el motor de la cooperativa, porque más allá de que esté administrada por un consejo de administración y demás, es de los empleados. Si no se hacen las cosas como corresponde, las consecuencias se pagan, y mucho. Yo estimo que ahí tuvo el punto fundamental, los productores lo tomaron como si fuera propia la cooperativa, la

defendieron a muerte, trataron de siempre buscar la solución de la forma más acorde a la alternativa que estaba viviendo Entonces, creo que el tema pasó por ahí, otras cooperativas por ahí no supieron dar un paso al costado en cuanto a aquellas actividades que te dejaban pérdidas. Por ejemplo, como les expliqué, determinadas secciones que te daban pérdidas, y bueno, tenés que dejarlas de hacer, y punto, porque te arrastran al resto.

Er: ¿Pensás que es importante para el pueblo, la cooperativa?

Eo: Sí. Mirá, bueno, yo obviamente siempre te la voy a describir como excelente ¿no? pero...

Er: ¿Cuántos habitantes tiene Alta Italia? ¿Tenés idea?

Eo: 1500. Y yo estimo que, sí, para el pueblo es, tal vez, junto con la fábrica de casillas El Imán, que también es local y demanda mucha mano de obra, la cooperativa está a la misma altura y es una de las entidades más importantes del pueblo. A su vez la función importante que cumple la cooperativa es de beneficiar al pueblo porque a través de subsidios, de ayudas, siempre atendemos a un montón de peticiones que necesitan del apoyo de todo el pueblo. Y la cooperativa nunca está ajena a eso, siempre estamos ayudando en las escuelas, a las distintas comisiones, los bomberos, la policía, siempre se les da una mano a todos. Además por el sentido de lo que es cooperativa, el famoso no tener fin de lucro. Toda aquella rentabilidad que te deja un balance económico se vuelca en beneficio para los asociados, para la institución, para lo que sea.

Er: ¿Y te imaginas el pueblo sin la cooperativa?

Eo: No, la verdad que no. Porque aparte de eso, también tenemos que sumarle la mano de obra que genera ¿no? Porque junto con la cooperativa, son 12 o 14 familias que están viviendo todo el año ¿no?.

Er: ¿Y se transmiten o se reflejan en el pueblo un poco los principios cooperativos?

Eo: Qué buen tema ese. Mirá, esto es a título personal, yo creo que no. Porque, como te decía recién, la cooperativa trabaja con 40 socios activos más o menos, el pueblo tiene 70, 80 productores que están en forma activa. Un 50% trabaja con la cooperativa, el otro no. Y si vos les preguntas por qué no trabajan con la cooperativa, estimo que no saben explicar por qué.

Son situaciones difíciles porque muchas veces lo que es el individualismo, a veces, no nos deja ver un poco hacia el costado. Muchos productores, a veces en el afán de conseguir un centavo menos, o alguna situación que te dicen por desconocimiento, o por no venir a hablar. Yo reconozco que somos una institución medianamente chica, donde vos a veces no podés comparar tus posibilidades de venta de determinado artículo comparada con una agronomía de Pico, Santa Rosa o Villegas y obviamente los precios no van a ser nunca igual. Porque el volumen que nosotros manejamos es insignificante al lado de ellos. Bueno, a veces la diferencia pasa por eso, por la diferencia de precios que puedan tener acá y en otro lugar.

Er: En los momentos en donde el productor está ahogándose o necesita una mano ¿vienen a la cooperativa, aunque no trabajen habitualmente con la cooperativa?

Eo: Y claro, ahí esta la situación ¿no? En las épocas malas yo te puedo asegurar que los productores estaban todos con la cooperativa, porque la cooperativa desde que se inició hasta el momento va a seguir haciéndolo, se le da toda la ayuda al productor, se le da la semilla para que la entregue en plan canje una vez cosechada, se le da el agroquímico a través de una financiación que se le busca la mejor forma para ambas partes, en muchos casos también se lo hace a través de plan canje. Siempre estamos abiertos a ese tipo de situaciones. Pero claro, lo que pasa es que el productor cuando tiene su plata en mano trata de defenderla y como te dije recién, busca el mejor precio. Y ahí es donde a veces, bueno, recurren a otras posibilidades.

Er: De todas maneras, dada esta situación de que muchos productores no elijan la cooperativa ¿pensás que puede eso llegar a generar que tenga una corta vida la cooperativa? ¿O pensás que de alguna forma puede haber un recambio o algo que la haga florecer?

Eo: También, esto te lo voy a decir a título personal, porque sería importante que lo opinen en forma general en el Consejo. Pero yo creo que tendría que apoyar un poquito más el gobierno Para la sustentabilidad de todas las cooperativas que si bien son empresas comerciales, son empresas solidarias también. Lamentablemente las generaciones que están haciendo frente de la actividad agropecuaria no tienen bien arraigado el principio cooperativo porque tal vez no han pasado por situaciones complicadas. Yo lo que veo es eso, que los jóvenes no se están acercando como lo hacían los chacareros más viejos. Porque no tienen arraigado ese espíritu cooperativista. Y en cuanto a la cooperativa, yo creo que sí, porque el Consejo de administración se va renovando permanentemente, este año han entrado dos o tres integrantes nuevos del Consejo.

Er: O sea que la gente de la cooperativa se renueva, hay gente del pueblo que le gusta, que quiere participar.

Eo: Sí. Sí, por suerte sí. Y ya te digo, con todas esas nuevas ideas vamos tratando siempre de adaptarnos a la situación. Yo estimo que la cooperativa va a vivir muchos años porque, hoy por hoy, tal vez un poco por idea mía, un poco por parte de los directores también, antiguamente la cooperativa tenía la planta de acopio, el almacén, la ferretería y los agroquímicos, nada más. Como te decía, hoy por hoy, eso está un poco ligado a que te quieran entregar o no la mercadería, o vengan o no vengan a comprarte. Bueno, nosotros ya pensando en eso, viendo que es lo que está marcando en el gobierno, que queden los grandes pools de siembra, los grandes productores, va a ser muy difícil encajar en ese sistema. Entonces, despacito nos estamos encarrilando en algunos rubros que son más bien orientados al servicio o de actividades de consumo que no dependan propiamente del productor. Como es el caso de haber adquirido un camión hace un par de años, este año se ha adquirido una pulverizadora, y estamos construyendo un local para hacer un tostadero de girasol confitero, más conocida la bolsita de girasol que se compra en cualquier kiosco. Bueno, nosotros sabemos que esas son actividades que no están ligadas directamente a un productor, de que quiera o no quiera trabajar con la cooperativa ¿no cierto? Entonces las funciones de la cooperativa, con el correr de los años, se van adaptando a las circunstancias que uno está viviendo ¿viste?

Er: Vos hablabas de que entra gente nueva al Consejo. Es gente con ideas nuevas porque ¿son diferentes a los que ya estaban? ¿Son gente joven? ¿Qué renovación tiene el Consejo?

Eo: Mirá, en este caso, el Consejo de la cooperativa está formado por 10 personas. Tiene según el estatuto, 6 personas que son titulares y 4 suplentes. Los suplentes se renuevan todos los años, y de los 6 titulares cada año se recambian 2 de ellos. O sea, que con el correr del círculo una persona que entra hoy como titular tiene tres años. A los tres años sí o sí tiene que salir del Consejo, entonces eso te permite un recambio permanente de las personas que van participando en el Consejo. Y nosotros, un poco también como iniciativa de los directores están tratando de acercar hacia la cooperativa gente joven, que como vos me preguntabas, aporten ideas nuevas y, además, tengan el empuje que a veces se necesita para llevar adelante una institución que necesita mucho apoyo por parte de los productores. Porque no es solamente la comercialización. Acá el Consejo de administración son todos productores que tiene su actividad particular, o sea que a última hora del día dejan todo lo suyo, vienen acá a la cooperativa y se chocan con todos los problemas que te pueda acarrear esta institución. Porque la verdad que la cooperativa es todos ellos. ¿no? O sea, la decisión la toman ellos. Yo, en el caso mío soy solo un ejecutor de las órdenes de ellos y trato de administrar lo mejor posible. Este año ha entrado un chico que apenas supera la mayoría de edad, que es 21 años...

Er: ¿En el Consejo?

Eo: En el Consejo. Y otro productor que también, no llega a 40 años, si bien hace un par de años que está trabajando como productor agropecuario, pero también es joven. Y bueno, se han ido dos personas mayores, dos casi jubilados, así que eso es lindo, viste.

Er: Y esa gente que se aleja ¿se aleja de la cooperativa? ¿O de alguna forma siente la cooperativa y sigue dando vueltas por acá?

Eo: Sí. Esas dos personas hace cantidad de años que están participando del Consejo y dicen queremos tomarnos un descansito o dejarle nuestro lugar a otra persona que tenga más ganas, Y como te explicaba recién, sumado a lo particular, tenés que venir después, porque aparte las reuniones tratamos, para que te des una idea, siempre empezar entre las 7, 8 de la tarde, y antes de las doce de la noche no nos vamos nunca.

Er: La gente que se acerca a participar con la cooperativa o que forma parte de la cooperativa ¿hay quienes no son productores?

Eo: No. Por el estatuto debe ser productor agropecuario y tener acciones en la cooperativa...

Er: No para el Consejo, para la gente que se acerca a la cooperativa... La gente que compra en el almacén o en la ferretería, que se maneja habitualmente con la cooperativa. Que es un cliente de la cooperativa ¿tiene siempre relación el campo, o hay gente que es de la ciudad?

Eo: No. Lo que pasa que al tener un rubro como es la estación de servicio el consumo de combustible lo hace cualquiera. Entonces, no está ligado directamente al productor. Después, con relación a los cereales, más allá del acopio de cereales también nosotros acá vendemos alimento balanceado, vendemos cereal al menudeo. A personas que tienen su gallinita en la casa, sus pollitos. Son gente que no tiene nada que ver con el campo.

Er: El alimento y ese tipo de cosas ¿ustedes lo compran? ¿O lo hace la cooperativa?

Eo: No, el alimento es un anexo muy chico que tenemos y lo traemos de otras empresas más grandes. Hoy por hoy estamos trabajando mucho con Gente de La Pampa, que es una

empresa de Catriló, y con ACA, que está en Castex. Porque veíamos que había un poco ese bache dentro del pueblo, que la gente necesitaba de eso.

Er: ¿Pensás que hay gente del pueblo que no quiere a la cooperativa? En Embajador, por ejemplo, nos dijeron que había un 5% que de alguna forma si podía, no sé, que la cooperativa se fuera, votaban por qué la cooperativa no estuviera.

Eo: Mirá, en cierta forma, yo creo que sí. Pero ese grupo que no quiere a la cooperativa es porque ha tenido alguna situación especial, lo cual les generó...

Er: ¿Malestar?

Eo: Exactamente. O alguna bronca que realmente no quedó clara o no se supo solucionar. Pero yo creo que si se ponen a analizar un poquito, una institución como la cooperativa tiene que estar siempre dentro de un pueblo. Más allá de que quieras trabajar o no, tiene que estar siempre adentro de un pueblo porque los pueblos sin una cooperativa... No me lo imagino, porque muchos productores utilizan la cooperativa, bueno mas allá de consumir, yo veo muchos productores que no operan con la cooperativa vienen y te preguntan "Che, ¿cuánto vale este cereal? ¿Cuánto vale aquel agroquímico? ¿Cuánto vale el combustible?" La necesitan a la cooperativa como punto de referencia ¿no cierto? O como apoyo. Y nadie está a salvo de pasar una situación apretada en lo económico y va a venir a la cooperativa y va a tener siempre las puertas abiertas ¿no cierto? Entonces, yo...

Er: ¿Acá en el pueblo no hay banco? ¿No?

Eo: Sí.

Er P: ¿Hay banco? ¿Permanente?

Eo: No. Tenemos una agencia móvil que depende del Banco de La Pampa de Pico, y viene por la tarde y atiende entre dos y tres horas al público por día. La primera quincena atiende tres horas y la segunda quincena dos horas.

Er: ¿Y la cooperativa? ¿Les ha pasado que hay gente que intenta utilizar a la cooperativa en especie de banco?

Eo: Sí. A diario, vienen a querer utilizar la cooperativa como banco porque... Bueno, arrastrando y volviendo a la época que hablábamos, de un presidente que tuvimos ¿no? Que hizo desastre. A la gente le ha quedado una impresión mala del banco. Y, hoy por hoy, la rentabilidad del banco es muy baja también, en cuanto a plazo fijo y demás ¿no? Entonces, recurren a entidades como la cooperativa. También por otra cuestión, por la comodidad ¿no cierto? Porque la cooperativa tiene un mayor amplitud de horarios y menos protocolo para administrar una plata. Esta cooperativa nunca tuvo por costumbre tomar dinero de terceros. Yo estoy en contacto con la cooperativa de Embajador, que ustedes nombraban recién, y ellos sí tienen ese sistema; toman mucha plata de los productores y se la administran y les pagan un interés. Pero nosotros no, nos manejamos con los recursos propios, el productor vende se lleva su dinero y estamos a cero.

Er: Un poco volviendo sobre el Consejo y la renovación del Consejo. Vos decías que la gente que entra está casi obligada a retirarse en tres años. ¿Está obligada porque no puede ser reelecta para un cargo dentro del Consejo? ¿O va rotando, por así decirlo?

Eo: Sí, tiene que dejar un año, por lo menos, el Consejo de Administración.

Er: ¿Y tenés idea si esto ocurre, por ejemplo en Embajador, o en otras cooperativas?

Eo: No. No.

Er: Porque creo que es algo muy saludable.

Eo: He participado acá en la localidad de otras comisiones ¿no cierto? Del club, en varias, y ninguna tiene este sistema. La mayoría son renovaciones totales o parciales en muy poca medida. Un extremo y el otro, son malos los dos ¿no cierto? Yo creo que esto es muy lindo porque si bien diez personas son poco, pero te permite que una persona que entre a un cargo tiene tres años para llevar adelante sus ideas ¿no cierto? Debatir, impulsarlas. Y aquella persona que con alguna finalidad no buena, no se perpetúa en el cargo tampoco. Estás tres años, hiciste mal tus cosas durante tres años, no te votan más, saliste y no entras más. Es muy lindo sistema. A mí particularmente, de las comisiones que conozco, o los sistemas, es el que más me gusta. Y lo que vos decías, mirá, acá como en todas las comisiones no sobra gente para participar, viste. Pero, sí hubo como este caso, este año, vinieron dos personas nuevas; los dos que salieron no quisieron seguir participando entonces automáticamente se hizo el recambio y el año que viene a lo mejor si se necesitan o los van a buscar nuevamente, o vienen por decisión propia pueden integrar nuevamente el Consejo de Administración ¿no?

Er: ¿Hay algún centro juvenil? ¿O algo que forme o que impulse el cooperativismo en los jóvenes dentro del pueblo?

Eo: - Sí, mirá, acá en Alta Italia, por suerte, lo que está ligado a la parte gremial agraria Estamos bastante bien organizados en cuanto a eso; porque tenemos una delegación de

Federación Agraria Argentina. Bueno, tenemos una filial de ellos, tenemos el Centro Juvenil Agrario y tenemos la cooperativa. Están todos muy ligados al sentido cooperativista

Er: ¿Y el Centro juvenil cómo se articula con la cooperativa, en esa formación de cooperativistas?

Eo: Mirá, por la general los jóvenes que participan en el Centro juvenil, cuando pasan su etapa de jóvenes, casi siempre pasan a integrar el Consejo de Administración, ya cuando son personas ya más maduras o con más experiencia.

Er: Dentro de Centro juvenil, ¿son jóvenes los que participan dentro Centro juvenil?

Eo: Y, hay de todo. Como te decía recién, el Centro juvenil tiene una comisión más grande, que son de 15 personas. Y para juntar 15 en un pueblo chico... Necesitás. algunos que ya están medio maduritos y también participan del Centro. Pero estos últimos años están manteniendo bien el número de jóvenes.

Er: ¿Y la cantidad de gente que participa? Vos decías que tienen que juntar 15.

Eo: 15 personas para la comisión

Er: Claro, pero ¿en total la gente que participa? ¿Hay un número de 30 por ejemplo circulando? ¿O son eso 15 y a veces son 14?

Eo: Y mirá, dentro de esos 15, yo creo que le podrás sumar algunos jóvenes más. Para colmo, la situación de todo pueblo chico ¿no? Ustedes también la conocerán, los jóvenes cuando llegan a la edad de terminado el secundario, que por suerte acá en Alta Italia está, la mayoría emigran y después esos jóvenes ya es muy difícil que participen de una comisión o

de las actividades que puede llevar adelante el Centro ¿no cierto? Entonces está limitado a los jóvenes que se quedan trabajando dentro del pueblo o como productor o en algún comercio.

Er: Eso te iba a preguntar ¿son todos hijos de productores o hay gente que no está ligada al campo?

Eo: Y, yo te diría que en su mayoría son hijos de productores. Hay algunos que no, pero... También están ligados con el campo ¿no cierto? Y sí, en cuanto a la cantidad de pibes sí, es la comisión y otro tanto más. Uno lo ve en las actividades que ellos desarrollan durante el año, que a veces hacen encuentros, o charlas, o situaciones de esas que no son más de 20, 30.

Er: Es un buen número.

Eo: No... Está lindo. Y bueno, volviendo al otro caso que me preguntabas vos, sí, todos aquellos que hicieron sus armas dentro del Centro juvenil pasan a integrar el Consejo de la cooperativa o de la filial también. Porque es una entidad muy paralela a la nuestra, tiene mucho menos actividad porque está ligada a lo que es la parte gremial. Estar atento a lo que pide Federación, que hacer movilizaciones, a veces organiza charlas.

Er: ¿Es importante la actividad que tiene Federación Agraria para la cooperativa? ¿Se sienten identificados ustedes? Como base, supongo.

Eo: Sí, la cooperativa se apoya mucho en Federación Agraria porque la problemática que uno va teniendo la conversa con ellos. Y muchas veces por ser una entidad gremial a nivel nacional tiene un poco más de vos y más de peso ante las autoridades ya sean provinciales

o nacionales. Entonces, necesitamos nosotros, y ellos necesitan de nosotros para poder funcionar e ir dándole forma o tratando de solucionar en la medida que se pueda determinados problemas que son muchas veces dependientes del gobierno.

Er: Ya que hablamos de entidades de segundo orden ¿ustedes tenían relación con FACA?

Eo: Exactamente, estábamos adheridas a FACA. Éramos, también, una... casi idéntico a lo que es Federación Agraria. Era un brazo más de la cooperativa, era FACA.

Er: ¿Y les perjudicó la quiebra de FACA?

Eo: Mirá, en el caso de la cooperativa no. Porque andábamos secos y no nos afectó en el más mínimo. Pero realmente afectó en la parte institucional o con lo que es identidad. Porque vos decís, bueno, la cooperativa estaba adherida a una institución que quebró y eso perjudicó a muchos ¿no cierto? Bueno, y eso indirectamente te pega también.

Er P: - ¿Cuál es tu idea del por qué FACA quebró? Qué opinión tenés.

Eo: - Directamente la mala administración, así de simple. Porque más allá de las situaciones coyunturales que puedas tener, si vos le buscas la solución, la tenés. Más en una actividad que vos tenés 20 pesos para gastar, y no podes gastar 30 ¿no? Entonces, si vos estás bien administrado y tenés presente eso, creo yo que no se te puede escapar. Así que, ese creo que fue el punto fundamental por el cual dejó de existir ¿no?

Er A: ¿Y ahora, cuál es la entidad de segundo grado que los agrupa?

Eo: Hoy por hoy, se está por... gestando desde Federación Agraria, una nueva entidad muy similar a lo que era FACA ¿no? Pero todavía está muy en pañales, se llama Federación de Cooperativas.

Er: Y... ¿ACA es? ¿No tuvo ninguna...? ¿No se acercó a ustedes cuando FACA quiebra? ¿No cumplió en algún momento la misma función que tenía FACA?

Eo: Exactamente. Con ACA, te digo la verdad, tenemos relación comercial. No en un 100%, te diría que en un 20% de la operatoria de la cooperativa. El otro 80% lo tenemos con un corredor de cereales que es Intagro. Y mirá, se presentó la propuesta por parte de ACA para que la cooperativa se adhiera a ellos, y bueno, los directores decidieron de que no. Porque, no le encontramos para el caso de ACA un beneficio importante que te pueda atraer. Porque si vos estás adherido a ellos vas a tener la misma operatoria que tenés hoy por hoy. Y mientras nos dejen operar sin tener que estar adheridos a ellos lo vamos a hacer ¿no cierto? Porque pasa por una cuestión comercial, nada más. Distinto fue el caso... ustedes estuvieron con la cooperativa de Embajador Martini... La situación de ellos fue distinta ¿no? Ellos necesitaron de una entidad como ACA para que los apoye, les de una ayuda financiera. Y bueno, en ese caso es otra la realidad ¿no? Pero en el caso nuestro, te repito, mientras podamos tener la relación comercial no le encontramos una finalidad o un beneficio extra para el cual tengamos estar adheridos. Y en lo particular la verdad que, hoy por hoy, la cooperativa necesita subsistir y a veces estar ligado a alguien no deja de ser un problema. En algunos puntos, no con esto quiero decir que sea malo, al contrario. Pero teniendo la experiencia de FACA ya nos dejó un camino marcado.

Er: ¿Cómo los afectaron los periodos de sequía o con inclemencias climáticas?

Eo: Nunca tuvimos de decir que perdimos una cosecha completa por no acompañar el clima... O sea, que eso también te ayuda mucho ¿no? Pero, volviendo al caso del gobierno, yo creo que aquellos que no se acercaron al gobierno no pueden decir que el gobierno no apoyó. Acá desde la provincia, las cooperativas cuentan con una Subsecretaría de Cooperativas que es importantísima para La Pampa. Y además, sabiendo que somos pocas, siempre nos han apoyado. En la anterior gestión a la mía y, ahora, que yo lo estoy viviendo, estoy en contacto permanente con la subsecretaria. Y vos lo que necesites, de alguna forma te ayudan ¿viste? No creo que sea un tema importante. Yo mas bien, a la parte del gobierno, apunto a las políticas que tiene cada gobierno, que a veces no es la mejor para una cooperativa.

Hoy por hoy... Los pooles de siembra nos están pasando por arriba y eso es malísimo para una cooperativa o para un pueblo mismo, también. Pero...

Er: Pero igual, por lo que hemos leído, yo creo que ha habido épocas a largo de toda la historia de la Argentina, desde que se inició el cooperativismo, donde el gobierno ha apoyado o ha desalentado de acuerdo a los intereses que el gobierno ha tenido. Entonces, creo que es algo medio cíclico y el gobierno ha estado y el Estado siempre fue, entonces es como que...

Eo: Sí, sí. Exactamente. No, no, tenés toda la razón en eso.

Er: ¿Y qué tipo de actitudes tiene la cooperativa hacia los pooles de siembra? O sea, ¿cómo piensan frenarlos o cómo se adaptan a estas nuevas reglas de juego?

Eo: Te diría que es prácticamente imposible, prácticamente imposible porque estamos hablando de dos formas de trabajar opuestas totalmente. Los pooles de siembra se manejan con capitales que en la mayoría de los casos son de dudosa procedencia y manejan un nivel de rentabilidad que es distinto al que pueda tener un productor o la cooperativa. Ellos, con muy poquita rentabilidad ellos se dan por satisfechos. Y un productor o la cooperativa tienen que manejar un margen más amplio de rentabilidad. ¿Por qué? Porque una cooperativa tiene que mantener una estructura, tiene que invertir en infraestructura. El productor agropecuario tiene que subsistir. O sea que no solamente con tener un 5% de rentabilidad ya se da por hecho. No. Necesita más. Porque necesita que vivir, mantener una familia, mantener el parque automotor, mantener las instalaciones de un campo; y con un 5% solamente de rentabilidad no, no te da para eso. Entonces los números son distintos. Y... y bueno, hoy por hoy, el chacarero chico es el que más o está sufriendo a eso. Entonces vienen estos grandes grupos, le ofrecen a un productor agropecuario una plata que a lo mejor, con todo el riesgo sobre sus espaldas la saca, entonces ellos priorizan la seguridad. Entonces dicen, bueno, alquilo el campo, gano unos centavos menos, pero seguro. Y si yo a lo mejor siembro mi campo, a lo mejor me va mejor, pero ¿y si no? Entonces, bueno, se pone en la balanza eso, y el productor chico, por lo menos, se vuelca por la seguridad. Y la cooperativa ante eso es prácticamente imposible defenderse porque no tiene los recursos necesarios para posicionarse como pool de siembra. Tenemos que dejar pasar esta situación, creo que es la única herramienta que nos queda, viste.

Er: Y te hago otra pregunta distinta que quedó colgada. ¿Hay alguna otra estación de servicio dentro del pueblo?

Eo: Sí, en el pueblo hay dos más estaciones de servicio.

Er: Y cuanto respecto al resto de las secciones que la cooperativa todavía mantiene ¿hay otro tipo de negocios iguales?

Eo: El departamento agronómico por ejemplo, en el pueblo hay dos agronomías más. Y en cuanto a cereales, que es el acopio de cereales, con planta instalada somos los únicos. Pero hay unos cuantos, de estos que son tipo golondrinas, que vienen, compran y no están radicados en el pueblo.

Er: Por ejemplo, supermercado. Hay otro almacén importante dentro del pueblo ¿o no?

Eo: Sí, hay dos o tres más.

Er: ¿Cómo ves esa competencia? ¿Es un tanto desleal?

Eo: No. En cuanto a lo local, estamos yo te diría que muy bien posicionados porque los que están dispuestos a comprar dentro del pueblo, la mayoría compran acá dentro de la cooperativa. O igual manera con los otros comercios. No, en cuanto a lo local, estamos bien. Lo que, como te dije al principio de la charla, hay diferencias con los grandes centros de distribución, que manejan otros volúmenes, otros márgenes.

Er: Y con respecto a la planta de acopio ¿qué capacidad tiene?

Eo: Y la planta tiene once mil toneladas de capacidad.

Er: Vos hablabas de mala administración. De que otras cooperativas no subsistieron porque tenían mala administración. ¿Mala administración implica que tuvieron equivocaciones? ¿Mala administración significa que algunos fueron un poco más pícaros y oportunistas? ¿O se trabajó de mala fe?

Eo: Y un conjunto de todo. Yo los casos que conozco, ha habido un poco de desatención por parte de los productores que integran el Consejo de administración. Que no se le hizo un control como correspondería a las personas que llevan adelante la cooperativa, también apuntando a la gerencia ¿no cierto? Que yo creo que el punto tal vez más importante al cual tiene que apuntar un Consejo ¿no? Porque tiene que controlarlo. Ya sea a través de auditorías, de algún socio que integre el Consejo que esté dispuesto a participar de una forma más activa dentro del funcionamiento de la cooperativa, que están totalmente capacitados para eso, y a su vez tienen todo el aval de un estatuto que lo permite ¿no cierto?

A un director de la cooperativa participar en forma activa de la operatoria diaria ¿no? Y yo creo que, como decís vos, hubo algunas situaciones que se les escaparon al Consejo y por picardía de la persona que estaba en la Sección dinero se escabulleron algunos fondos, Y una vez que eso se empieza a hacer una rueda, no la paras más, viste.

Er: Si tuvieras que decir... Jugarte por uno y decir esta pesó más ¿podrías?

Eo: Yo creo que, de lo que uno escucha ¿no? Porque, por suerte, en lo personal no tengo ninguna experiencia mala, o sea que no puedo decir del 100%, pero de lo uno viene escuchando, es que la gerencia tal vez fue el punto más desequilibrante de todas, la mayoría de las cooperativas. Hubo, ya te digo, mala administración, en otros casos robaron y demás.

Er: Si la cooperativa se viera ahora en un mal momento ¿pensás que los productores, los asociados se jugarían por la cooperativa para decir “Bueno, pongo esto de mi parte para sacarla adelante”?

Eo: Yo creo que sí.

Er: Existe ese apoyo. Y esa confianza en la cooperativa. ¿Se ve? ¿Ustedes lo ven en los asociados, la transmisión de la confianza de la cooperativa?

Eo: Sí. Yo creo que sí. Los que están trabajando activamente con la cooperativa lo harían. Es más, todos estos casos que estamos hablando recién, que han caído las cooperativas, los más perjudicados fueron los productores; porque ellos, desde el momento en que están participando del Consejo de administración están avalando con su capital a la cooperativa. Es por eso que yo insisto en que el Consejo de administración tiene que estar muy encima de la operatoria diaria de la cooperativa, porque ellos están poniendo su capital dentro de la cooperativa. Entonces tienen que, más allá de atender su actividad, también tienen que atender la cooperativa porque es el respaldo que le están dando ellos, es mucha plata ¿no cierto? Y tienen que estar muy por encima de eso. Y la verdad que sí, es muy importante eso.

Entrevista a Productor y Ex-miembro del Consejo de Administración

Er: Estamos haciendo nuestra tesis para terminar la carrera y decidimos trabajar sobre las cooperativas que han sobrevivido a la crisis del '90.

Eo: Tiempos difíciles. Y anteriormente a la del '90 también había muchas cooperativas que... Pero ahí se profundizó el problema, del '90 hacia arriba, y junto con la convertibilidad, que allá por el 2000, 2001 fue tremendo. Y acá es muy sencillo, si tiene problema el productor, más lo tiene la cooperativa. Viste, porque la cooperativa en muchos casos, el productor cuando no tenía acceso monetario recurrían a la cooperativa que era, en

cierto modo, para mucha gente resultó ser el segundo banco. Por eso que las cooperativas sobreviven también por las masas societarias fieles. Hay... En cierto modo yo califico tres clases de asociados de cooperativas, hablo de las cooperativas agrícolas ganaderas.

Er: Antes de que continúe, ¿cuál es su relación con la cooperativa? ¿En socio, pertenece al Consejo?

Eo: Yo, fui socio por allá, por la década del '70. Socio fui siempre, toda la vida. Del año 68 que trabajo en el... Y por allá por el 75 integré el Consejo directivo, hasta el 82, 83, tenía mis hijos muy chicos; y las obligaciones laborales no me permitían seguir en esto, soy de los que fié que uno está en una comisión participando ¿cierto? Y ahí salí un tiempo, pero siempre un socio muy activo, neto de la cooperativa. Y allá por el año 95, cuando ya tenían mis hijos, que hacían ellos los trabajos, digamos importantes, volví a integrar el Directorio. Fui presidente del 2003 al 2006. El estatuto que tenemos acá en la cooperativa no permite más de tres años ser titular, el presidente en todo caso, no salir del Directorio pero bajarse a puestos de vocal suplente, por ejemplo un año, y después volver. En mi caso, el otro día voluntariamente, he salido por el hecho que tengo un problema en la visión, una enfermedad que ya me dificulta para... Pero ha entrado en mi lugar uno de mis hijos, por el problema de las asambleas, que estamos los del Directorio y nadie viene por el miedo a que...

Es una comisión que necesita mucha responsabilidad. Lo que le comentaba antes, hay tres tipos de socios, digamos yo lo califico así. Son los netamente cooperativistas, que vienen compran insumos, agroquímicos, lo que sea que ni preguntan el precio, no cotejan con otros valores. Después está aquel que es socio si le conviene o no le conviene. Y está el otro

socio que tanto le da que esté a la cooperativa como que no está. Yo rescato esto, que la cooperativas que pudieron sobrevivir, ojalá sigamos por muchos años. Los pueblos que han desaparecido la cooperativa, han tenido un estremecimiento tremendo. ¿Por qué? Porque ahí entran, digamos... Pooles, digamos más grandes. Y ya sabemos, el grande come al chico. Acá, uno de los temas que se está luchando mucho es por el tema de luchar contra los pool de siembra. Que invaden mucho la región; no tanto, no tanto aquí porque no hay campos grandes. Pero lo que rescato de la cooperativa es con la seriedad que se actúa, es muy transparente. Y en muchos casos, muchos productores muy fieles; eso es ya hablemos de compra de insumos, combustibles, en la planta de silo donde está el fuerte de la cooperativa.

El almacenamiento ¿no cierto? Estamos en una zona, digamos media reducida. ¿Por qué? Le explico, porque, por ejemplo, la gente de Vertiz va hacia Pico, y la zona de Embajador que otra cooperativa que sobrevivió, que está muy bien, tiene una zona más amplia de acopio, abarca hasta Caleufú, Arata; todas aquellas cooperativas, digamos que estuvieron en su momento y que desaparecieron, se volcaron bastante a la cooperativa de Embajador. Cosa que nosotros acá poco rescatamos de ellos, porque por las distancias ¿no cierto?

Er: Claro. Si tuviera que mencionarnos cuál sería para usted el factor que ha hecho que la cooperativa está hoy en pie, y que continúe trabajando bien ¿cuál sería?

Eo: La seriedad con que siempre... La transparencia que tuvo la cooperativa. Y la fidelidad de muchos asociados, ese es el factor fundamental. No es que no preguntamos los precios, sabemos simplemente que acá van a cobrar lo que corresponde. Lo mismo que la venta de cereales, que en algún momento, iban llamémosle los valijeros; y a lo mejor, un supuesto,

un trigo de la cooperativa puede pagar 50 pesos el quintal, y a lo mejor el valijero lo paga 55. Le vendemos a la cooperativa, sabemos los gastos que hay en la cooperativa, la comisión paritaria todo ese tipo de cosas, pero somos muy fieles... Y está el otro socio, que ve por ejemplo, si le conviene es cooperativista, si no le conviene... Que también hay que rescatar que en muchos tiempos de crisis la cooperativa los apoyó con plan canje, que pudieron sembrar gracias a la cooperativa, y eso vale. En mi caso personal, yo por estar ligado 40 años, a esta cooperativa me sirvió muchísimo para formarme como productor. Y otro tema, digamos, en la Comisión directiva, base fundamental creo que de todas las comisiones, no dejar intervenir el tema de la política. Acá seamos de un partido o de otro, acá somos todos iguales. Somos de la cooperativa. Nos cargamos, con el fútbol, el que es de River, y es de Boca, eso sí. Pero el tema de política, jamás. Y es un orgullo, uno se siente partícipe de que la cooperativa siga andando, siga marchando, con obras que se van haciendo. Se ha comprado una pulverizadora, hace poquito; se está haciendo una fábrica de girasol confitero, tostadero; y aquí tenemos la materia prima, porque somos varios productores que sembramos girasol confitero. Es decir que son pequeñas cosas que van ayudando al movimiento de la cooperativa en un tiempo muy difícil para las cooperativas. Y ni hablemos de por allá, del 2001, de la convertibilidad, que la cooperativa tuvo que ser, digamos mediador con las agronomías, y con los que habíamos comprado los insumos en octubre, noviembre, con pago hacia marzo, abril, y vino el uno... Fue muy difícil. Y casi doy la seguridad, yo en ese tiempo estaba en el directorio, lo recuerdo muy bien. El productor tenía razón porque había dejado el cheque cuando lo compró. La agronomía también tenía razón de... No era lo mismo el uno a uno con el uno cuarenta, o con el uno ochenta, o el dos... Conformar a las dos partes era muy difícil en ese tiempo.

Er: Piensa que esa situación conflictiva que presenta la cooperativa y la gente que formaba la cooperativa ¿hubo gente que quedó desconforme, que quedó dolida?

Eo: Dos partes, el asociado, el productor que tenía razón, había dejado el cheque. Quedó claro que cambiaron tanto las cosas. Recordemos también que a fines de diciembre del 2001, caso concreto que es el fuerte de aquí de la zona, el girasol estaba a algo de 200 pesos, 190 dólares, más o menos. Y después, ese girasol lo vendió en 500 pesos mas o menos.

La cooperativa tuvo que ser mediador de... Con la agronomía y con el socio. Con los cheques a fecha.

Gerente: El famoso arreglo de 3 a 1.

Eo: Yo creo que no hemos quedado mal con nadie. Y los productores, prácticamente todos lo entendieron, que es cosa muy difícil ...

Gerente: Lo que ahí, ahí tal vez está lo que es que haber intervenido la cooperativa ¿no?

Eo: Es muy importante, muy importante.

Gerente: Porque la verdad, la cooperativa con el productor arregló una diferencia de un dólar... Uno cuarenta ¿no Dionisio?

Eo: Uno ochenta. Y a la agronomía, uno noventa y cinco, uno noventa y cinco.

Gerente: Y a las agronomías se les pagó, en algunos casos, más de dos pesos también.

Eo: Sí, pero uno noventa y cinco.

Gerente: O sea que esa diferencia la absorbió la cooperativa.

Eo: La absorbió la cooperativa, pero gracias a Dios quedaron las relaciones, con la agronomía, con los socios, tal cual estaban antes. Yo les comentaba a las chicas que cuando se compró la semilla, que se dio el cheque era un girasol de ciento noventa, doscientos pesos, después se vendió a quinientos o algo parecido.

Gerente: Sí, cuatrocientos y pico.

Eo: Sí. Y fue una frustración. Recuerden un poco más antes del 2001, porque todo venía... Lo que volvemos a decir lo del principio, cuando al productor le va mal, la cooperativa lo siente mucho más. Porque es el segundo banco que tiene el productor, digamos, el tema plan canje y esas cosas. Pero también rescato de la cooperativa, que acá a nivel societario, se vende y el tema de cobro prácticamente es como si uno tuviera el dinero en la caja. Hay tanta confianza, tanta confianza por la seriedad que se ha trabajado durante toda la vida ¿no cierto?

Er: De su familia ¿es usted el primero en participar de la cooperativa? ¿O sus padres?

Eo: No. Bueno, mis padres no porque en aquel tiempo que se formó la cooperativa... El era socio, pero nunca integrado el... Después sí, tuve hermanos que fueron presidente, por allá por el 75. Después ya hace cinco o seis años que está uno de mis hijos en el Directorio.

Gerente: Sí ¿Pablo?

Eo: Sí. O siete, ocho. No sé cuánto.

Gerente: Casi diez, debe llevar ya.

Eo: ¿Diez? Bueno, sí pasa. El otro día entró el otro, tengo dos varones. Entró el otro, digamos en reemplazo, digamos mío. En todo caso el está muy ocupado, si hubiera habido algún socio que integraba el Directorio el no hubiera entrado... Pero como tenemos un cierto pacto en los del Directorio que el que se va por lo menos tiene que buscarse un reemplazante... Yo en mi caso personal, no me da la visión. Hay reuniones de tres, cuatro horas a la noche que llego con la vista cansada..

Er: ¿Nietos?

Eo: Nietos tenemos cinco, cinco y medio, seis. Para marzo vamos a tener el número seis. Dos nietas y van a ser cuatro nietos. Y mi ilusión, si todavía Dios me da muchos años de vida, es que lo nietos sigan en esto. Están, las familias, digamos... Yo valoro muchísimo la cooperativa y el otro día cumplió 55 años. Yo lo recuerdo porque cuando empezó yo tenía diez años, ahora tengo 65. Pero los sacrificios que hicieron aquellos chacareros para formar una cooperativa, tiempos muy difíciles. Ahora no lo son; aquel tiempo era más difícil. Le tengo miedo a otro tipo de cosas ¿no? Que nos pase por arriba los pool de siembra, ese tipo, digamos las empresas grandes.

Er: ¿Con respecto a las mujeres de la familia para con la cooperativa?

Eo: Apoyan 100%.

Er: ¿Y participan de asambleas? ¿O se acercan? ¿O son socias aparte?

Eo: No, vos sabés que no está digamos el tema de participar la mujer en... En la comisión creo que nunca hemos tenido...

Gerente: No.

Er P: - Creo que es muy machista el cooperativismo en La Pampa.

Eo: Puede ser, que es la costumbre

Gerente: No, no te vas a creer. Yo he participado de asambleas, por ejemplo en la cooperativa de Guaminí, el año pasado y han participado de la asamblea. Han participado mujeres...

Eo: Debería ser así, porque una sola, por ejemplo no va a venir. Si vinieran varias ¿cierto?

Gerente: En cuanto a los consejos, sí. Después lo otro no. Lo que pasa que también se da porque hay pocas mujeres que son productoras agropecuarias también.

Er: Sin duda.

Gerente: - Es un poco el reflejo de la actividad también.

Eo: Y una de las cosas que yo le comentaba es la suerte que tenemos acá en el Directorio que jamás dejamos entrar la política. Nos cargamos con tema fútbol, con ese tipo de cosas sí, y por experiencia, sabemos que las comisiones cuando dejan meter la política no terminan bien.

Er: Usted ha estado muchos años con la cooperativa y seguramente ha atravesado diferentes crisis. ¿Podría decir acá hubo una crisis, acá hubo otra, identificar diferentes períodos que la cooperativa tuvo?

Eo: Sí, el periodo muy difícil de la cooperativa fue, más o menos en el 94, 95... En ese tiempo no estaba en el Directorio yo. Con, digamos, lo que es supermercado, fue una cosa que la gente retiraba, retiraba y no tenía capacidad de pago. Entonces, se optó por privatizar eso, se le alquiló a los mismos que estaba trabajando. Se los indemnizó y se le alquiló el almacén. Es decir que la cooperativa, del tema supermercado se desligó. Ese fue un paso fundamental para poder subsistir. Otro caso muy difícil, también fue que hubo que recurrir a veces a la parte legal para cobrar cuentas, cosa que no le gusta a nadie. Se los llamaba de mil maneras, se les proponía el pago de mil maneras, y ante la falta de respuesta, hubo que recurrir a abogado. No nos gustó. En este momento ese tema está superado... Y después, la crisis que fue para todo, la del 2000, 2001, con tema bancario, con muchos cheques, de descubierto de la gente, cosas que ahora ya eso no existe más. Y es muy simple explicarle, por ejemplo, la cooperativa cobraba interés al deudor, ¿pero que pasaba? Cargábamos sobre resumen el interés, pero la cooperativa al descubierto en el banco todos los meses lo tenía que pagar. Y el interés de la gente que pagaba, no lo pagaba, se agrandaba deuda. Y ahí fue muy difícil, fue muy difícil. Pero se subsistió. Los precios agrícolas son muy importantes, cosa que se está en todos lados reflejando, el tema de... Por ese motivo a lo mejor no se nota tanto el tema de retenciones, que teniendo la retención que tiene... Pero con precios internacionales muy altos. Qué pasará el día de mañana que los precios agrícolas internacionales se estabilicen, puede venir una crisis. Es mucho la retención.

Er: Y en la década del '70, en la década del '80 ¿sufrieron situaciones difíciles? ¿O fueron años que acompañaron a la cooperativa?

Eo: Si, fueron otros tiempos, con muchos menos costos para el productor para implantar una sementera. Se trabajaba con mucho menos tecnología. Hoy estar con la tecnología de punta, por lo menos un poquito, demanda muchísimo gasto, muchísima inversión... Tal es así que del caso de seguros, hace unos años prácticamente no asegurábamos. Hoy, diría que para una siembra más o menos importante, creo que es el número uno el seguro, porque no se puede estar arriesgando tanto dinero para una contingencia climática que puede venir en cualquier momento ¿no cierto? La juventud, en el caso de ustedes, con la experiencia, digamos, valen las dos. Y lo más importante es complementarse.

Gerente: Treinta, no tenía treinta.

Eo: No tenía treinta años. Por esos días, estaba de presidente el señor Taboada que entró de gerente de la Sepia ¿no cierto?. Y un buen día me viene a avisar en casa que dejaba la gerencia, fue un momento muy difícil. Yo no lo digo porque está el presente, lo pensé en el acto, vine a hablar, ese día estaba de casualidad el contador aquí en la cooperativa, lo hablé en privado con él, llamé a reunión al resto del Directorio a la noche y... Y bueno, fue un acierto. ¿Y saben por qué les digo esto? Porque por allá por el año 60, yo ya tenía dieciocho años y la cooperativa había traído gerente de Buenos Aires, gente a lo mejor muy capacitada, pero no encajaba para esta zona. A lo mejor era demasiado preparado...

Er: ¿Demasiado gerente?

Eo: Demasiado gerente. Pero la confianza que tenemos con él, que teníamos con Taboada. A lo mejor a él le pasó al principio, como nos pasa a todos los que integramos, pero hoy han pasado cuan... ¿Tres años y medio?

Gerente: Tres años y medio.

Eo: Y evidentemente, uno, yo por lo menos me marco como un triunfo La confianza que hay en la gente, vuelvo a decirlo, no somos, digamos conservadores comparando con los productores de Embajador Martini. Recuerdo que me dijo el presidente, que en un momento la cooperativa de Embajador Martini le tuvo que pedir a los socios que retiraran su dinero, sin interés sin nada, porque no sabían... Era tanto el volumen de plata que... Cosa que acá no pasa. Acá si tenemos diez a lo mejor invertimos por nueve. No hay...

Er: Un poco más arriesgado.

Eo: Distintas formas de trabajar. Tal vez gente más joven que está acá. En Embajador es gente más conservadora y no es una crítica... Es un modo de pensar de cada uno.

Er: Creo que está a la vista que las dos perspectivas de trabajo distintas han triunfado. Las dos han sobrevivido.

Eo: Sí, por eso también digo que la cooperativa de Embajador abarca un margen más grande de productores, por Luiggi, Arata, Caleufú, pueblos que habían tenido su cooperativa y desapareció. Nosotros acá, estamos más bien en un grupo más chico. Pero es un orgullo seguir teniendo una cooperativa después de tantos años. Y de la forma que vamos creo que vamos a seguir los cien años ¿No cierto Hernán?

Gerente: Sí.

Er: Y que piensa de la relación de la cooperativa con el pueblo.

Eo: Y es fundamental. Yo creo que lo dije recién, hace un rato, que los pueblos que han desaparecido la cooperativa, se ha notado muchísimo.

Er: ¿Y usted se imagina Alta Italia sin la cooperativa?

Eo: Sería un desastre. Realmente en el caso personal, no sé lo que sería Alta Italia sin su cooperativa... De la fuente de trabajo que produce Yo no veo Alta Italia sin la cooperativa. Porque nos criamos con la cooperativa y ya digo, yo veía la otra noche en la cena de la asamblea los chiquitos jugando en la pista, ahí en el salón, y los pienso hacia adelante veinte, veinticinco años, y en eso estaban mis nietos, que pueden ser los futuros dirigentes de la...

Er: Con respecto a la educación ¿la cooperativa brinda educación cooperativista? ¿Fomenta la educación o el cooperativismo?

Eo: Las escuelas se está empezando ¿no cierto?

Gerente: Muy poco.

Eo: Debería ser más.

Gerente: Muy poco.

Eo: Que... Que lo chicos, digamos lo mamen de chicos el tema cooperativo.

Gerente: - Tema cooperativismo, hay un proyecto a nivel provincial ¿no? De incluir como una materia más, el cooperativismo. Pero todavía no se llevó adelante.

Eo: Y hace varios años que está...

Er : Y la cooperativa como institución dentro de Alta Italia ¿no fomenta?

Gerente: Nosotros, te digo la verdad, tratamos siempre de impulsar todo lo que es el cooperativismo. Nosotros todos los años, para el día del cooperativismo hemos traído a la escuela estos últimos años gente a través de la Subsecretaría de cooperativas que den charlas de cooperativismo, he participado yo este año que pasó también explicando lo que es una cooperativa a los chiquitos y todo eso. También todos los años la Subsecretaría de cooperativas de La Pampa organiza un evento que es de “Juntos por el saber” ¿no cierto? Que un grupo de chicos de cada escuela forman un trío y participan a nivel provincial de tipo así un ping pong de preguntas y respuestas, y después obviamente gana el que mejor anduvo ¿no? Y siempre tratamos de que Alta Italia esté presente y todavía no lo he logrado yo

Er: No, obvio. La pregunta va porque nuestro conocimiento teórico de cooperativismo medio que califica la educación dentro de los principios cooperativos como una regla de oro para el futuro del cooperativismo, para la continuidad en el tiempo.

Eo: Es así.

Gerente: Debería ser así.

Eo: Es así.

Gerente: Tal vez la falencia más grande esté a nivel nacional, el gobierno no impulsa el cooperativismo desde ningún punto de vista.

Er: Sí, pero es lo que hablábamos hoy, depende de si al gobierno le conviene alentarlo o desalentarlo... Depende como sople el viento en el gobierno

Eo: Está ahí. Está ahí, sí.

Er: Pero bueno no, por ahí pensando que Alta Italia tiene una comunidad chica, la cooperativa es una institución importante ¿Cuál era el rol de la cooperativa dentro de Alta Italia en el fomento del cooperativismo?

Gerente: Sí, trabajamos, a lo mejor no activamente como se debería trabajar, pero estamos, estamos haciendo algo, sí.

Er: Más allá de eso ¿creen que están vigentes los principios cooperativos dentro de la sociedad? ¿Hoy con el nuevo desarrollo de la industria del entretenimiento?

Eo: Es cuestión, digamos, un poco familiar. Y vuelvo a reiterarles, se califican, por ejemplo, tres tipos de socios, el neto neto, el que está si le conviene, y el otro que le da lo mismo si está o no está. Pero mientras se mantenga...

Er: O sea, que fundamentalmente el fomento del cooperativismo va por parte de la familia, la educación familiar.

Eo: Y yo considero mucho eso, sí. Participar en el Directorio me ha servido muchísimo para formarme como productor agropecuario. Más allá de lo económico, que en tiempos difíciles, también me asistió con plan canje, pude sembrar gracias a la cooperativa. Y está

aquel que eso se olvidó, por eso digo que más allá de la situación económica de cada productor, mantener los principios cooperativos es la base fundamental.

Er: Usted que formó parte del Consejo, acá una de las preguntas que tenemos de rigor es ¿Quién redacta lo que aparece en las memorias? ¿Es una idea consensuada? ¿La escribe el presidente únicamente?

Eo: ¿Lo que... los conceptos de final de la memoria?

Er: La memoria y el balance.

Eo: No, eso se hace en conjunto. Describiendo más o menos la verdad de cómo están las cosas. De mutuo acuerdo de cómo está la realidad. Se hace un pantallaza. De las perspectivas hacia delante. Ustedes pueden preguntar por qué a lo mejor dejaron adelantar las cuentas sin cobrar. Es muy difícil a un socio negarle ciertos insumos, caso concreto combustible o semilla, y a lo mejor no le iba bien a esta gente y se fue agrandando la deuda y después se le hizo imposible. Pero habiendo voluntad la cooperativa le proponía cualquier negocio. Pero no todos lo pensaron igual, y eso es muy feo para el director, para el que le toca poner la cara.

Er: Nos contaría un poco cuál es la relación con ACA? ¿Con FACA en su momento? ¿Con Federación Agraria?

Eo: Con Federación Agraria estamos muy ligados, siempre, prácticamente en todo. Con ACA también, se está vendiendo ¿cierto Hernán? Con ACA se está comercializando.

Gerente: Sí, lo que les explicaba a ellas, estamos operando en un porcentaje menor, pero...

Eo: Con Federación estamos ligados de siempre, de toda la vida. Incluso quien, digamos, no está acá en la cooperativa que...

Gerente: Apoyan.

Eo: ... Apoya a federación.

Er: ¿Cómo fue...?

Eo: Siempre participamos en los congresos de Federación Agraria En todo evento que se pudo, la cooperativa estuvo presente. La actividad, no le permite. En mi caso, que ya, digamos, no estoy tan ligado al trabajo, dispongo de más tiempo ¿viste?

Er: Claro. Cuando FACA quiebra ¿en el dos mil...? Bueno, cuando FACA quiebra, usted como productor de la cooperativa, como un asociado ¿cómo siente o cómo lo afecta?

Eo: Nosotros en ese momento con FACA ya teníamos, poco, digamos, relación.

Er: Sí. ¿Pero cuál fue su relación como asociado cuando...? ¿Con respecto al quiebre de la institución? ¿A cómo afectaría...?

Eo: Yo me pareció eso no más, es muy personal, a FACA la vaciaron. No digo quién ni nada.

Er: No, no. Está bien.

Eo: Desconozco el tema, entonces, muy poco puedo hablar sobre una cosa que desconozco.

Er: Pero cuál fue su sensación con respecto al quiebre de la institución, al quiebre...

Eo: Y fue una cosa asustante, porque no merecía que hubiera ocurrido eso. Por qué ocurrió. La falta de administración creo que debe haber sido fundamental.

Er: ¿Consideró que perdía respaldo la cooperativa por el quiebre de FACA, o no?

Eo: En un momento sí, porque era una cosa que estaba ligada, yo me recuerdo de FACA que era como una potencia ¿viste? Y de buenas a primeras fue... Recuerdo de la época de Martínez Prieto. Y bueno, Federación Agraria estuvo siempre ligada a la cooperativa, la cooperativa a las Federaciones

Er: Hernán nos comentaba que, es como que después de la situación, o de la experiencia vivida con FACA, medio que limita un poco la situación que se tiene ahora con ACA.

Eo: Indudablemente. Es así. Es así, ha quedado cierto resquemor porque, que se yo, parecía que andaba todo bien y no era así.

Er: ¿No se sentían cosas, debilidades o que existieran problemas dentro de la institución o no se reflejaban?

Eo: No, no se reflejaban. Creo que ya aquí había cierto resquemor se tenía porque ya se estaba achicando la operatoria. Al punto que esta cooperativa comparando con la de Embajador no fue muy afectada. En lo anímico sí.

Er: Usted mencionaba el vaciamiento de FACA tal vez ¿piensa que por ahí las cooperativas de la zona puedan haber sufrido, dado que evidentemente desaparecieron, cree que pueden haber sufrido un vaciamiento? ¿O no cree que eso se haya transmitido por ahí...?

Eo: Aquí la que yo tengo conocimiento, había sido la cooperativa de Embajador que resultó con bastante problemas ¿no cierto? Andar con FACA.

Gerente: Con FACA sí. De su gran mayoría la que estaban adheridas todas casi tuvieron, en mayor o menor medida, problemas económicos

Er: La pregunta apuntaba a las otras cooperativas de la zona, ¿Por qué consideran que se fundieron o desaparecieron?

Eo: Yo creo que el problema de las cooperativas ya vino antes de FACA

Er: Sí. Sin duda.

Gerente: Yo les decía a ellas, mi opinión personal es la mala administración, en la mayoría de los casos.

Eo: Es fundamental. Acá, digamos la administración, Lo que yo veo aquí en la cooperativa, que vamos subsistiendo es una ayuda que nos fue bien, por suerte, que antes no lo hacía la cooperativa, de sembrar campos para la cooperativa. Y es un arma de doble filo. Por suerte nos fue bien. Ya hace dos años que estamos implementando, pero no nos podemos poner a la par de los pool de siembra. Pero ha sido una cosa que ha ido muy bien y esperemos que siga bien ¿no cierto? Cosa que antes la cooperativa no lo hacía y ahora es como un rubro más de asociados, a lo mejor asociados con cierta deuda, no incobrable, pero dan mejor en parte de ese dinero que debían iba por el alquiler del campo, y entonces resulta siempre más fácil y ha ido muy bien. Tal es así que en el último balance fue una cosa de bastante margen que ha dejado ¿no cierto?

Gerente: Dejó trescientos mil pesos, de los cuales cincuenta por ciento se capitalizó para reservas de quebrantos y el otro cincuenta por ciento se recapitaliza a los socios.

Eo: Y ya digo, la buena administración, la confianza del personal, acá somos todos amigos, muy raro si hay algún problema... Lo solucionamos siempre adentro, nunca hacia fuera. Va a seguir estando porque hay varios socios que son muy muy cooperativistas.

Er: ¿Opina por ejemplo que la cooperativa podría sobrevivir en un lugar más grande?

Eo: Todas las cosas grandes a la corta o la larga no terminan bien. Pero ¿en una ciudad dice usted?

Er: Sí, por ejemplo en Santa Rosa. Santa Rosa es un lugar grande ¿considera que podría sobrevivir una cooperativa de este estilo allá?

Eo: No sabría que opinar.

Er: Por lo menos en Pico.

Eo: Creo que sería más difícil.

Er: ¿Por qué motivo?

Eo: Porque hay muchas empresas grandes que le hacen más competencia.

Er: ¿No considera que si el cooperativismo acá es fuerte y hace que la cooperativa sobreviva a ciertas influencias que son grandes y que también llegan al pueblo, ese

compromiso de la masa societaria no sería suficiente para que la cooperativa sobreviva en otro lado?

Eo: En realidad a la cooperativa no le afectaría que haya otro, digamos, que lo hubo antes otro acopiador de cereales. Pero vuelvo a reiterar, la confianza que tiene la gente hacia la cooperativa acá, es muy difícil que le haga competencia. La calidad de asociados de asociados

Er: Un poco volviendo a la época de crisis ¿Cuál fue que...? ¿Cómo evalúa el desempeño de Federación Agraria, como gremial ante esas situaciones difíciles que vivió la cooperativa?

Eo: Y por aquellos tiempos de muchas crisis, no estábamos tan ligados a Federación Agraria. Fue tomando bastante más continuidad ahora estos últimos años ¿no cierto? Pero...

Gerente: A partir de la gestión de Eduardo Buzzi.

Eo: Si.

Gerente: Las anteriores gestiones fueron de regular hacia abajo. Gente, que utilizaba la institución para sus fines personales. Demostrado porque varios han ocupado cargos políticos y la finalidad de ellos no era el beneficio del productor agropecuario sino el beneficio propio.

Eo: Humberto Volando

Gerente: Humberto Bolando, Buzzi. ¡No! ¿Cómo es...?

Eo: Sí, no me sale ahora.

Gerente: ...El que fue gobernador de la Provincia de Buenos Aires, o candidato. Era...

Eo: Y no, no me acuerdo. Es decir que ahora, los que sobrevivimos tratamos de agruparnos más porque vemos el panorama de las grandes empresas que nos pasan por arriba. Evidentemente es un tema difícil. A veces de afuera parece que todo es más fácil,

Empleado

Er: Era como que esperábamos gente que hiciera bastante tiempo, porque un poco queremos saber cómo atravesaron las crisis. Pero por lo que tengo entendido, vos hace poco que estás.

Eo: Y yo hace que estoy en la cooperativa tres años y medio, o sea que la crisis grande no la pasé. Cuando llegué ya la cooperativa empezó a levantar bastante. No la cooperativa en sí sino lo que es, los productores. Ya es como ya empezó a levantar el tema de los precios del cereal, o sea que yo cuando entré ya la cooperativa medianamente estaba bien.

Er: ¿Qué estás haciendo acá en la cooperativa? ¿Dónde estás trabajando?

Eo: Y acá yo estoy encargado de la parte de contaduría y encargado de la parte de cereales. La entrada y salida de cereales.

Er: ¿Tenías relación con la cooperativa antes de entrar a trabajar en la cooperativa?

Eo: En la cooperativa no, trabajaba en el campo, pero no en sí en el trabajo de administración y eso no.

Er: ¿No sos socio de la cooperativa?

Eo: No. Entré más que nada por... O sea, el gerente era compañero mío, entonces más o menos sabía el trabajo que yo hacía antes y tenía una confianza conmigo, eso me ayudó.

Er: ¿Sos de Alta Italia?

Eo: Sí.

Er: ¿Sentís, que puede ser, sentir esa sensación de orgullo por trabajar en la cooperativa?

¿En la gente del pueblo así?

Eo: Sí, sí.

Er: ¿O no es tan importante la función de la cooperativa como para...?

Eo: No. Sí, es importante. O sea, a veces uno acá adentro no lo ve, pero mucha gente de la que uno escucha así a los alrededores es como que a uno le pareciera como que estuvieran envidiosos de que uno trabajara en la cooperativa. O sea, entrar en la cooperativa en sí, es como decir "Mirá este muchacho entró en la cooperativa, o sea, qué bien para él". No sé si a veces suena como envidia o como que están...

Er: Un halago.

Eo: Exacto. Es bueno eso. Se hace sentir que la cooperativa acá en el pueblo tiene mucha importancia. El hecho de estar acá, es como que ya te pone en otro sector. Así que eso para la cooperativa en sí debe ser muy bueno, que la gente lo vea de esa forma.

Er: ¿Y cómo te imaginas que sería Alta Italia sin la cooperativa?

Eo: Y sin la cooperativa casi un pueblo muerto. Porque hay trabajo para mucha gente. El tema de los productores en sí, tienen el apoyo de la cooperativa para manejar todos sus cereales. Y si no estuviese la cooperativa que les de ese apoyo, vienen acopiadores de afuera que no les importa nada el productor, o sea vienen compran el cereal al precio que ellos quieren, y si te gusta bien y sino otra cosa no hay para hacer.

Er: ¿Crees como están las cosas dadas o planteadas que la cooperativa tiene un futuro?

Eo: Esperemos que sí. Está difícil por el tema del pool de siembra, todos los acopiadores que andan acopiando en los campos cereales en negro, entonces es como que los precios...

Er: ¿Golondrinas?

Eo: Exactamente. Es como que a veces competir contra eso, a la cooperativa se le hace difícil. Porque nosotros tenemos que tener siempre un margen de las comisiones y todo eso, que a lo mejor ellos no lo pagan, le pagan un peso más al productor y el cereal se lo llevan afuera, o sea que le cuesta a la cooperativa competir con ese tipo de gente. Pero gracias a Dios hay varios productores que confían acá y entregan todo su cereal más allá de las ofertas que tengan de otros. Que hay cuatro o cinco productores, medianamente de los más grandes del pueblo, que gracias a Dios, los tenemos acá con la cooperativa.

Er: Qué bueno.

Eo: Que dicho sea el caso, del que estuvo, Dionisio, es uno de los... Casi los más grandes que tenemos, de los que más entregan cereal.

Er: Pensás que el pueblo está un poco contagiado por el espíritu coop... Primero ¿viven el espíritu cooperativista? ¿Sienten que son una familia cooperativa acá adentro? ¿O por ahí no... No se contagian de ese espíritu solidario, y un poco de esos valores y principios que tiene el cooperativismo?

Eo: Ahora, estos últimos tiempos han empezado muchos chicos, o sea, no en sí con la cooperativa, sino por ejemplo con Federación Agraria que es algo más o menos parecido. Se ha visto mucha gente joven integrando ese sector. Quiere decir que la juventud se está queriendo integrar a este sistema. Y eso es muy bueno, porque como veíamos mucha gente grande y sí la gente grande es necesaria pero también es bueno que entren los chicos jóvenes para que se vayan haciendo porque sino el dan la participación, el día de mañana se van los los viejos y no queda nadie que tenga un poco de experiencia como para seguir adelante. Entonces es bueno que se estén integrando y que les den participación a los jóvenes.

Er: ¿Qué opinión tenés del Consejo? O sea de las personas que integran el Consejo, que manejan la cooperativa.

Eo: La verdad que muy buena. Le dan apoyo tanto a los productores como a los empleados en sí, les dan mucho apoyo. Y tienen siempre en cuenta alguna inquietud, siempre hasta ahora fuimos escuchados. Así que el Consejo en sí está muy bien.

Er: Vos, comentaste que hace poco que estás trabajando, no tenías relación con la cooperativa previo a esto, a empezar a trabajar ¿Cuál es tu imagen? ¿O qué imagen tenías formada o qué opinión tenías de la cooperativa antes de empezar a trabajar? ¿Y cambió después de empezar a trabajar acá?

Eo: No, no cambió Yo trabajaba en el campo y venía a la cooperativa en sí, pero no tenía relación. La imagen que tenía, o sea nunca me puse a pensar, o sea nunca se cruzó por la cabeza eso. Pero...

Er: Si, pero viste que por ahí vos decís no, la cooperativa no. Ni loco me meto. O me gustaría trabajar

Eo: Sí, la verdad que sí, es... O sea, por gustarme sí. Es lindo, es un buen trabajo porque acá en Alta Italia uno ve los mejorcitos. Entonces, uno siempre está con la idea, ya desde chico de entrar en la cooperativa. Y la imagen era, o sea, yo tenía trato con la gente de la cooperativa, siempre fue buena y no cambió en mucho. Sigue siendo... Bueno ahora es un poco mejor todavía porque ahora que uno lo ve desde adentro, ve que las cosas son... Se trabaja mucho acá para brindarle los beneficios que antes indirectamente yo los tenía, pero no sabía de dónde venían. Entonces ahora, ya es como que sabes que es lo que se hace para el productor. Antes a lo mejor, cosas uno no lo pensaba que la cooperativa hacía tanto esfuerzo para que el productor pueda tener bueno beneficios.

Er: ¿Sos de acá de Alta Italia?

Eo: Sí.

Er: ¿Nacido acá?

Eo: No nací acá...

Er: Bueno, ¿viviste acá?

Eo: Sí, sí, desde los... Yo nací en Santa Rosa, pero hace de los diez años que estoy acá.

Er: Perfecto. ¿Tenés idea de la historia de otras cooperativas de acá, de la zona?

Eo: Sí.

Er: O más o menos has escuchado

Eo: Más o menos, he escuchado, sí

Er: Con respecto a las cooperativas que se fundieron o...

Eo: Exacto, sí

Er: Desaparecieron.

Er: ... Han quebrado ¿Qué es lo que te parece a vos que, como opinión personal, o que hayas escuchado, qué provocó la muerte de las cooperativas?

Eo: Por lo que uno escucha así de afuera, casi siempre es la gente. O sea, los del Consejo, vendría a ser, que a veces no, no... Integraban el Consejo de la cooperativa para su beneficio propio, no para estar en el Consejo para ayudar a la cooperativa y al productor en sí. Entonces, eso cualquier cosa que venía para la cooperativa, es como que la tomaban para ellos y la cooperativa si le iba bien le iba bien y sino... Mientras ellos agrandaban su

capital, la cooperativa iba para abajo. Eso, gracias a Dios, hasta ahora acá no se ha dado. Los que están en el Consejo siempre tiran para adelante, para la cooperativa.

Er: Claro.

Eo: Capaz que no

Er: ¿Pensás que va a ser así o...?

Eo: Yo los conozco a todos los del Consejo, hasta ahora la mentalidad de esa gente no, no... No es, a lo mejor me equivoco, pero no. Hasta ahora, yo creo que todos los que están siempre han tirado para la cooperativa y, gracias a Dios, son muy conocidos los que están

Er: ¿Y pensás que el pueblo brinda ese apoyo a la cooperativa? ¿O la cooperativa es algo y el resto de la gente del pueblo que no es productor agropecuario y no está asociado, por ahí se mantiene al margen de la cooperativa?

Eo: No, no. En general no. Porque por ejemplo el tema que tenemos acá la estación de servicio, tenemos mucha gente que no es productor y más allá de los precios, es cliente de la cooperativa. No van a buscar precio a otro lado, ya son clientes. Porque a veces, también los precios, se hace difícil competir, y gracias a Dios, la gente sigue apoyándonos, tenga o no tanga que ver con el campo en sí o con alguna actividad propia de la cooperativa.

Er: ¿Pensás que los principios cooperativos tienen vigencia? ¿Pensás que eso de la solidaridad, la confianza, la democracia, la equidad existe en las personas de la cooperativa?

Eo: Solidaridad sí. Y confianza también, mucho no estoy al tanto de los principios, o sea, lo que pasa que nunca me puse...

Er: Seguramente.

Er: No, pero vos no tenés a la cooperativa como a una empresa cualquiera. Trata de buscar un poco más el apoyo a los productores en este caso. Pero bueno...

Eo: En general, el apoyo, no solo a los productor agropecuario, sino para todo aquel que tenga una necesidad, siempre se le brinda el apoyo de la cooperativa a cualquier persona en sí. No solo se enfoca en el tema agropecuario, siempre trata de abrirse a todos... Todo el que tenga una inquietud siempre es bienvenido.

Er: ¿Pensás que eso también es posible que se contagie dentro de las personas individualmente del pueblo, que un poco decir, bueno, están empapados de todo este espíritu solidario? ¿O se queda en la cooperativa?

Er: ¿Muy individualista es la persona de Alta Italia? ¿O se abre a colaborar un poco?

Eo: Sí... Hay de todo. Hay gente muy individualista y hay gente que sale de eso mismo que están hablando, que se han acercado muchos jóvenes, entonces eso significa que la cooperativa les da apoyo, entonces ellos tienen... O sea brindan a...

Er: Un cargo acá.

Eo: Exacto. O sea, porque si la cooperativa fuera muy cerrada a veces, ellos mismos no se acercarían a la cooperativa. Así que, entonces quiere decir que les brinda apoyo.

Caso “2”**Presidente**

Er: ¿Cuáles son los servicios que presta la cooperativa?

Eo: La cooperativa vende todo lo relacionado al campo, la casa como electrodomésticos. Tenemos un servicio financiero. Es decir, el productor deja en la cooperativa el dinero que obtiene de las ventas que realiza en su campo y cuando necesita dinero viene y lo busca en la cooperativa. Nosotros se lo debitamos de su cuenta. A su vez, funciona como intermediario entre el banco y el productor. Hace poco se termino con el préstamo de \$400.000 para productores agropecuarios. Nos dieron una especie de fideicomiso que toma nuestra institución y ella lo reparte a los productores que están en emergencia. La cooperativa es la responsable frente al banco. Hace unos años recibimos un crédito de 150.000 U\$\$ de FACA y se lo dimos a los productores. Ese crédito ya se cumplió.

El servicio que se presta es muy variado, pero el sector cereales marca la diferencia en los ingresos de la cooperativa. Si esa sección se cae, como esta pasando por los pools de siembra, la cooperativa se ve directamente afectada.

La sección supermercado ya hace unos años da pérdida, a veces queda en el límite pero se lo sigue manteniendo como un servicio más. El problema por el cual genera quebranto es porque esta institución no puede vender nada en negro, se compra en blanco y se vende en blanco. El personal esta todo en blanco acá todo debe estar en regla.

La cooperativa tiene dos temas en cuanto al mercado, uno es externo ante las autoridades (AFIP y demás) y otro es interno porque si no hubiera comprobantes, se pierde todo tipo de

control. El auditor para cerrar los balances debe tener toda la documentación, esto sino fuera así sería tierra de nadie. Esto fue lo que le paso a muchas cooperativas en la década de '90, perdieron el control. Cuando esto pasa, la situación es muy frágil porque el patrimonio de la cooperativa es de los socios. Cada balance si deja dividendos se capitaliza.

En la década de '90, el problema de muchas de estas organizaciones, fue básicamente un factor humano. Se perdió el control, se perdió de alguna manera el compromiso de los dirigentes, las autoridades del consejo y colapsan. Las cooperativas son entidades muy frágiles, lo que cuesta hacer en 50 años, una mala administración lo destruye en poco tiempo.

Er: Volviendo al tema de los créditos. Uds. recién mencionaron que el factor humano, la mala administración hizo que algunas cooperativas colapsaran. ¿Qué influencia tienen los créditos en el desarrollo de las cooperativas?

Eo: El crédito, en todos los ámbitos, hay que manejarlo muy bien. Cuando se solicita un crédito hay que utilizarlo para comprar algo que produzca y nos permita pagar la obligación que contrajimos, es una cosa elemental. Que ciertas cooperativas hayan tomado créditos y lo hayan usado mal, puede ser, pero también la década de '90 y actualmente, la incertidumbre de la economía de nuestro país, no nos permite saber si estamos apostando bien o no.

En 2001, la gente que tenía dinero en el banco se vio perjudicada, el deudor se vio beneficiado. Desde los '90 hasta 2001, gente que conocemos, sacó créditos, apostó a la producción y les bajaron el precio del novillo de \$1 a \$0.60. Entonces es imposible que la persona pueda responder al crédito. Yo creo que es una herramienta que tiene que estar bien

utilizada; pero también hay una incertidumbre a nivel país la cual hace que uno saque un crédito para comprar un tractor y no sepa si esta haciendo un buen negocio.

Otra cosa importante fue que durante la década de '90 los créditos eran en tasas fijas y en pesos. Después salieron créditos con tasas variables en dólares, los intereses moratorios que han cobrado los bancos eran usureros. Todo eso jugo en contra de la cooperativa.

Hay varios factores. Uno importante son los pools de siembra. Ellos vienen explotan la tierra, se llevan algo que es irrecuperable que es la fertilidad del suelo, no dejan nada ni en la cooperativa ni en el pueblo porque no gastan nada y se llevan la producción. Con el perjuicio de que nos rompen los caminos y no pagan nada, el productor debe pagar impuestos.

Er: Algunas de las tierras que arriendan los pools de siembra deben pertenecer a asociados que forman parte de la cooperativa ¿Cuál es la relación entre lealtad socio-cooperativa y los pools?, es decir ¿Qué rol cumplen los asociados en el avance de estas empresas?

Eo: Individualismo. Cuando surgió la cooperativa en el año '49, había entre 70 y 80 asociados, fieles a su cooperativa, donde comercializaban todo lo que producían. Esto, fue cambiando de a poco. Hoy la gente se ha puesto individualista. Por ejemplo comprar un tractor grande, la cooperativa estuvo a punto de armar un pool de siembra para hacerle contrafuego a esta gente. El productor agropecuario, son muy individualistas, esto hace que los cómplices del éxito de estas grandes empresas sean nuestros propios asociados. Si ninguno de los productores de la zona del norte de La Pampa alquila sus campos a estas empresas no habría pools de siembra. Yo creo que hoy se vive en una economía de tipo

capitalista donde se vive pensando en obtener el máximo beneficio. Creo que se han perdido ciertos principios.

Er: Según muchos autores dedicados al estudio del cooperativismo, la educación cooperativa es muy importante para el fomento y desarrollo del movimiento cooperativo. ¿Qué actividades realiza la cooperativa para promover este tipo de educación?

Eo: La cooperativa hace mucho. Lamentablemente, estamos viviendo en una sociedad que en estos últimos diez años ha cambiado mucho. En Embajador Martini, hay un grupo, una minoría por suerte, que le da lo mismo que la cooperativa exista o no. Y después hay otro conjunto que quiere a la cooperativa. Esta institución tiene 182 asociados, 40 o 50 se juegan enteros y se preocupan por su cooperativa. Si hubiera que capitalizarla lo hacen. Después tenés otro grupito que le importa más o menos. Y hay un 5 % que si la pueden derrumbar lo hacen. Yo hace 40 años que estoy interviniendo en la administración de esta institución y la gente de acá no me deja ir. Lo que pasa, es muy difícil encontrar a alguien que te reemplace. Si bien en la cooperativa hay un grupo de gente que la apoya, y entre ellos está la gente del consejo, el personal (tenemos 30 y pico de empleados en forma permanente más los contratados, 14 o 15 camiones) el pueblo de Embajador Martini gira en torno a la cooperativa. La gente que utiliza la cooperativa como una especie de banco, los asociados dejan sus ahorros en la cooperativa, porque no hay banco en el pueblo, hay una agencia móvil. Pero la cuestión está en la comodidad de los asociados en venir cualquier día a cualquier hora y puede retirar su dinero de la cooperativa. Se maneja mucha plata con el sistema financiero. La confianza para con la cooperativa juega un papel muy importante.

Se mantienen alrededor de 1200 cuentas, de las cuales no son 1200 personas, ya que una persona puede tener más de una cuenta. Algunas son cuentas corrientes y otras son las que nosotros llamamos de plazo fijo porque tienen dinero que no se maneja todos los días y la gente lo va guardando como un ahorro. Hay muchas cuentas que se abrieron porque han tenido movimiento en algún momento pero ahora están en desuso. Las que tienen movimiento son alrededor de 800.

Las cuentas corrientes son las que le juegan en contra a la cooperativa cuando al campo le va mal. En 2001 teníamos 1 millón de pesos/dólares en la calle y no se podía cobrar. No porque los asociados no quisieran pagar, sino porque no podía. Junto con la pesificación viene una gran cosecha de girasol. Los productores que debían entregaban camiones de girasol en parte de pago y una vez saldada la deuda se llevaban el saldo sobrante. En esto destaco la acción del presidente del país que estaba de turno porque llevo a cabo la pesificación y permitió que muchos productores y la cooperativa saliéramos adelante con las deudas. Si bien la cooperativa es importante, no es tan grande como para soportar 1 millón de pesos en la calle, en ese momento se hicieron piruetas para poder salir adelante.

Er: Esta entidad ha ido creciendo con el tiempo ¿Consideran que, junto con el crecimiento, se ha perdido una parte del espíritu cooperativo?

Eo: Si eso seguro. Esta cooperativa era muy chiquita, arrancó en el año '49 en un lugar donde vendían un rollo de alambre, un paquete de yerba, muy poquitas cosas. Después, se traslado a otro lugar y fue creciendo. La gente demanda el crecimiento. Los socios vienen a la cooperativa y quieren hacer todas sus compras. Hay gente que dice que creció demasiado y no tendría que haber sido así. Tal vez si hubiéramos crecido menos tendríamos menos

dolores de cabeza y sería un poco más cooperativa, se sentiría más el espíritu cooperativista. La cooperativa tuvo que cambiar porque sino es muy probable que hubiera desaparecido.

Er: Más allá de que la comunidad haya crecido y la sociedad haya cambiado ¿la cooperativa no se siente responsable por la falta de transmisión de los principios cooperativos, por ejemplo a través de la educación, o de la falta de compromiso de los asociados para con la institución?

Eo: La cooperativa surge a través de Federación Agraria Argentina. Es una agrupación gremial del sector cooperativo agropecuario. El Centro Juvenil Agrario fue creado por Federación y es hoy el formador de jóvenes cooperativos. Esos centros dejaron de funcionar porque no había interés por parte de los jóvenes. No se si es un manejo empresarial el que se hace en la cooperativa, yo creo que se sigue con el lineamiento de las cooperativas. Lo que pasa es que hay que impartir un poco de justicia, cuando un asociado no paga, hay que tratarlo como un no asociado y hay que intentar cobrar la deuda. Acá hay gente que usa la cooperativa cuando le conviene. La cooperativa hace lo posible como para tratar de prestar el servicio al asociado, que ellos se sientan participes de esto. Acá hay algo que pasa siempre, se hacen las asambleas y la mayoría no vienen.. Además la responsabilidad que implica. Los titulares del consejo responden por la cooperativa ante el banco entonces, porque hay que comprometer el patrimonio personal para ser titular del consejo.

Er: Comparado con otras cooperativas, ¿cómo vivió la cooperativa de Embajador Martín la crisis del '90?

Eo: La cooperativa la paso muy mal. El final de esa crisis fue en diciembre de 2001. La cooperativa siempre tuvo mucho apoyo de la gente, fueron muy solidarios y a su vez estuvo muy bien administrada. La gente dejaba su dinero y la cooperativa se manjeaba con eso. Cuando caen las cooperativas de Pico, de Caleufú, de Arata, de Trenel, de Luiggi, de Parera esa no es la crisis del '90, es anterior, es la crisis del '80. La del '80 es una historia muy cortita, que disculpen los compañeros consejeros de esas cooperativas, pero las cooperativas cayeron porque falló el consejo de administración. Esta cooperativa tuvo la suerte de tener siempre buenos consejeros.

No malos consejeros en sentido de malas personas, sino que vino lo que se llamo "gerentismo". Esto sucedía cuando el gerente llamaba al síndico o al presidente y ellos no están para solucionar los problemas de la cooperativa, entonces el gerente tomaba decisiones por cuenta propia. Como todos es humano y cometía errores, tomaba malas decisiones y ahí viene el decaimiento de las cooperativas. El gerente no es responsable ante las obligaciones de la cooperativa, entonces cuando los 8 titulares o los que estén reglamentados por estatuto se dan cuenta de que la cooperativa anda mal empiezan a acusar al gerente y eso no es así, él tiene parte de culpa, pero la mayor culpa la tienen los consejeros por no haber dedicando el tiempo necesario. Por suerte eso no paso en Embajador, esta institución tiene la suerte de tener un consejo muy involucrado en el quehacer diario de la cooperativa. En las reuniones mensuales tienen la obligación de venir los titulares y vienen hasta los suplentes, si se falta avisan, hay un compromiso muy grande por parte del consejo.

Er: Cuando hablaron de la crisis del '80, comentaron la importancia del compromiso de la gente de la cooperativa para el buen desenvolvimiento de estas instituciones. ¿Consideran que ocurrió algo similar con la crisis del '90?

Eo: No, en los '90 ocurrió la famosa economía liberal que instaló el gobierno, estábamos atados a un dólar ficticio y a raíz de eso surgieron otras cosas. Yo no creo que la culpa sea solamente de los directores o integrantes de las cooperativas.

Er: ¿Cuál creen que fue el motivo por el cual algunas cooperativas sobrevivieron la crisis de '90, considerando las numerosas instituciones que desaparecieron?

Eo: La estrategia de la crisis del '90 fue primordialmente no endeudarse. La cooperativa de Embajador Martini no tenía créditos en ese momento. Si tuvimos directores que pusieron dinero particular a fines del 2001 para poder pasar esa crisis. El origen de las crisis sería algo distinto. Durante los '80 sería predominantemente un factor interno y durante los '90 sería un factor externo. No nos olvidemos, que durante los '90 no solo cayeron cooperativas, también lo hicieron empresas privadas. Había una competencia desleal por la importación. A eso se sumó una crisis financiera, los bancos cobraron tasas que no existían acá ni en ningún lugar del mundo. No se puede hablar de un solo factor. Yo calculo que en algunas cooperativas habrá habido un factor humano pero no puedo afirmarlo. Creo que sí se actuó de buena fe pero se cometieron errores entonces peso más el factor externo.

Desde 1990 hasta 1995, fue una época de crecimiento, el dólar todavía era algo competitivo. En el año 1994, Brasil salió de la convertibilidad y empezó a vendernos las cosas más baratas, ahí comenzó el quiebre de la industria en la Argentina, y no eran cooperativas. O sea que ahí juega un factor de política nacional económica o monetaria, es

decir, un factor externo a las empresas muy importante. Nosotros seguimos con la convertibilidad, pero se sabía que algo iba a pasar. A fines del 1998, durante 1999 y 2000, en el campo se trabajaba sin rentabilidad. El productor no se daba cuenta porque se estaba comiendo amortizaciones.

Fue una crisis donde, habrá habido factores humanos pero factores humanos de decisiones normales, si uno toma un crédito y realiza una inversión y después cambian las reglas de juego como por ejemplo aumentar el precio del combustible o dolarizar las deudas, no se puede porque el análisis de rentabilidad sobre el que yo estaba trabajando ya no es el mismo.

Las crisis de las cooperativas fueron varias situadas en diferentes épocas, por ejemplo la cooperativa de Colonia Barón estuvo 10 años subsistiendo. La entidad cayó en la década del '90, pero la crisis fue en la del '80.

En diciembre de 2001 la gente de esta cooperativa estaba desesperada. Nos juntábamos el presidente, el síndico y el gerente e íbamos al banco de La Pampa a pedir que nos prestaran plata, nos daban 10.000 o 20.000 pesos y nosotros teníamos compromisos por mucha más plata. Al mismo tiempo, había factores externos, no nos pagaban el cereal, los asociados no nos podían pagar las deudas; no era una crisis de la cooperativa propia, era una crisis del país. Después viene la pesificación y arranca otra vez el productor. Actualmente las cosas se están complicando nuevamente para el productor por las altas tasas, no para la cooperativa, pero si el productor ya no tiene la rentabilidad que tuvo los primeros tiempos. Ha crecido la presión impositiva hacia el campo, los impuestos, las retenciones.

Er: ¿Cómo jerarquizarían por orden de importancia a los factores que afectan el desenvolvimiento de la cooperativa, internos y externos?

Eo: El orden depende de la época que estemos hablando. Es difícil en un país que no es estable hacer esta jerarquización. Yo creo que sobre todo el factor humano es fundamental. Porque por más buenos gobiernos que tengas, buenas decisiones de política internacional, ventajas de precios relativos internacionales, si no tenés un factor humano que te acompañe, no funciona. Se pierde la cooperativa porque si cada uno se lleva lo que quiere de la cooperativa para la casa la cooperativa no sobrevive o si no le prestamos atención la cooperativa pierde. Creo que por sobre todo tiene que ver el factor humano. Después yo creo que los principios cooperativos son principios de ayuda mutua que se han perdido. Yo creo que la sociedad ha perdido los valores y creo que es parte de las políticas mundiales del liberalismo porque soy primero yo después yo y sigo yo, entonces si vamos a establecer un ranking es primero el factor humano, después la política nacional.

Er: ¿Cómo es la relación de la cooperativa con las entidades de segundo grado?

Eo: Muy buena. Nosotros estábamos adheridos a FACA que quebró hace poco. Esa institución le dio una mano muy grande e importante a las cooperativas. Y en parte eso la llevo a FACA a la crisis, mucha de plata que le presto a las cooperativas que después quebraron no se la pudieron recuperar y ahí arranca la deuda de FACA, aparte del factor humano que también fue importante para la caída de la entidad.

Er: ¿Cómo afecto a esta cooperativa en particular, el quiebre de FACA?

Eo: Nos quedo debiendo 360.000 dólares. De los cuales se recuperó una parte y hace 6 meses se cobró otra parte y falta muy poquito para saldar la deuda. La deuda se pesificó y pasaron a ser 360.000 pesos. En valores constantes podemos decir que se recupero el 50 % de la deuda.

Luego del quiebre de FACA, ACA hizo de reemplazante de la otra entidad y proporcionó una ayuda. Nosotros particularmente teníamos miedo de que los asociados iniciaran una corrida de venta de cereal para asegurarse la plata de la venta pero por suerte eso no ocurrió. La gente venía, preguntaba y se asesoraba de lo que había pasado. Lo que impidió mayormente la corrida fue la gran confianza que le tienen a la cooperativa y a quienes la administran.

Er: ¿Quién escribe la memoria de la cooperativa?

Eo: La memoria la escribo yo. El consejo la corrige y hace las observaciones correspondientes.

El actual consejo es muy participativo, las ideas se discuten mucho. La gente de antes no participaba del consejo, muchos venían, se sentaban y escuchaban lo que otros decían.

Empleado del supermercado. I

Er: ¿Cuántos años hace que trabajas en la cooperativa?

Eo: Va a hacer 3 años. Entre a trabajar reponiendo mercadería. Yo particularmente no tenía relación con la cooperativa, la defiendo porque yo vivo de esto. Es decir en parte te sentís cooperativista, acá somos una gran familia.

Er: ¿Cuál es la función de la cooperativa en el pueblo?

Eo: La cooperativa es todo. Si no funcionara muchos nos quedamos sin trabajo. Hay gente que quiere y gente que no quiere a la cooperativa. Mucho de eso tiene que ver con la envidia.

Er: ¿Por qué te parece que la cooperativa ha sobrevivido?

Eo: Yo creo que mucho de eso tiene que ver con la administración que tuvo la cooperativa.

Empleado del supermercado. II

Er: ¿Cuántos años hace que trabajas en la cooperativa?

Eo: Yo hace 20 años que trabajo en la cooperativa.

Er: ¿Qué importancia tiene la cooperativa para la gente del pueblo?

Eo: La cooperativa es lo que le da movimiento al pueblo. La parte de cereales es la más importante, genera movimiento no solo en el pueblo sino en los alrededores. No me imagino Embajador sin la cooperativa.

Er: ¿Cómo ha atravesado la cooperativa los años difíciles?

Eo: El gobierno no le brinda el apoyo a las cooperativas. En los años complicados los asociados responden por la cooperativa. Yo creo que en los pueblos de alrededor se ha terminado la cooperativa porque la gente ha querido sacar beneficios propios o algo así. Esto acá no pasa.

Er: ¿Qué imagen refleja la gente que dirige la cooperativa de Embajador?

Eo: La gente que esta en la cooperativa es gente muy honesta, es muy transparente.

Gerente

Er: ¿Cuál es la importancia del consejo?

Eo: Una de las partes más importantes de la cooperativa son el consejo y el presidente. Toda esta gente responde con todos sus bienes ante las obligaciones de la cooperativa. Yo soy personal jerárquico de la cooperativa, soy un empleado más, obedezco las órdenes del consejo y a su vez las hago cumplir. En el organigrama esta el consejo donde la mayor autoridad es el presidente, luego del consejo estoy yo que soy el gerente y a su vez después de mi están los encargados de cada sección.

Hoy el consejo está formado por gente muy mayor porque no hay gente que se quiera comprometer porque la persona que entra tiene que avalar la cooperativa con sus bienes personales. Yo creo que esta bien que haya gente grande por la experiencia que brindan pero creo que se tienen que empezar a sumar gente más jóvenes para poder formarlos.

Además los hijos de los productores se van a estudiar, quedan muy pocos chicos en los campos, sería bueno que empiecen a participar que es lo que le falta a la gente del pueblo.

Er: ¿Crees que no vienen porque no les interesa o porque no les dan cabida?

Eo: Si les interesa, pero como ven otras personas que lo están haciendo bien, prefieren seguir hasta que esas personas dejen de estarlo. Yo creo que ahí recién se van a interesar.

Er: ¿Crees que la cooperativa está trabajando consiente de que la renovación debe ser paulatina, que están trabajando en pos de mejorar esa rapidez de renovación?

Eo: El escalón que tiene la cooperativa para formar futuros dirigentes son los Centros Juveniles Agrarios. De ahí pasarían después a formar parte del consejo. La gente que esta en el centro en parte son productores y otros no pero participan igual.

Er: ¿Cómo vivís personalmente el movimiento cooperativo?

Eo: El cooperativismo se esta dejado de lado, las políticas de gobierno no nos ayudan para nada. Las cooperativas se formaron por necesidad, en un momento donde la gente necesitaba asociarse para comercializar. Las generaciones nuevas no viven el cooperativismo de la misma manera, ahora se es más individualista. Personalmente el cooperativismo es una herramienta que si el productor la sabe usar y la cuidamos tiene larga vida. Personalmente, yo vivo gracias a la cooperativa y así como yo vive mucha gente que trabaja en la cooperativa. Si no estuviera nos pasaría lo mismo que paso en otros pueblos donde la cooperativa desapareció, son pueblos sin movimiento, se mueren.

Er: ¿Cuáles crisis que atravesó la cooperativa viviste con ella?

Eo: La del '90 no, pero si la del 2000. Si bien la cooperativa no tenía deudas habíamos llegado a un extremo donde el crédito que pedían los productores era demasiado. Entonces llegamos al 2001 con productores muy endeudados y la cooperativa no podía asistir más. Fueron momentos malos con los asociados porque había que negarles los créditos. Cuando empezaron con el feriado bancario fue un desastre porque vos tenías cheques dados y las ventas que vos hacías no entraban al banco pero si lo hacían los cheques.

Er: ¿Por qué pensás que la cooperativa saltó bien las crisis que vivimos todos?

Eo: Lo que pasa es que la cooperativa siempre tuvo un manejo muy conservador muy austero, siempre fue muy bueno. Los productores venían mal así que la cooperativa les puso un freno a los créditos en efectivo. Lo malo es que hay gente que opero toda la vida con la cooperativa y se les tuvo que negar el dinero.

Er: Esos clientes insatisfechos ¿se volvieron en contra de la cooperativa?

Eo: No, para nada se les explico y entendieron. El problema más grave que tuvimos fue con los semilleros porque todo lo que se compró fue en precio de dólar cuando se tuvo que pagar se pago a precio de dólar que en ese momento era 1,4 y no 1 como cuando se lo había comprado, entonces al productor se les cobró un 40 % más de los que se había arreglado. Ahí quedaron algunos productores disconformes, pero no se volvieron en contra de la cooperativa.

Productor Agropecuario. I

Er: ¿Siempre estuvo relacionado con la cooperativa?

Eo: Siempre estuve relacionado con la cooperativa, mis padres también. Fui 23 años integrante del consejo de administración de la cooperativa.

Er: ¿Cómo vivió las crisis que atravesó la cooperativa?

Eo: Fueron muchas. La verdad que la cooperativa atravesó muchas crisis pero nunca dejó de ayudar al productor, siguió dándole combustible, semillas y todo lo que necesitaba.

Er: ¿Cuál considera que fue el factor crítico que afectó a la cooperativa durante la década del '90?

Eo: El uno a uno parecía que era lindo porque había estabilidad pero para la gente del campo fue malo y lo que salvo a la gente del campo fue Duhalde con la pesificación.

Er: ¿Qué le permitió a esta cooperativa sobrevivir, cuando otras cooperativas de la zona se fundieron?

Eo: Acá hay un grupo de gente que trabaja en la cooperativa que es muy transparente, muy austera, muy conservadora.

Er: Durante las épocas malas ¿qué tenía la cooperativa que no generó desconfianza entre los asociados?

Eo: La honestidad, siempre se habló con el cliente y con el asociado, contándoles que era lo que pasaba, explicarles.

Productor Agropecuario 2.

Er: ¿Siempre estuvo relacionado con la cooperativa?

Eo: Mi familia tiene relación de toda la vida con la cooperativa, mi abuelo fue fundador de esta cooperativa.

Er: En los años de crisis ¿tuvo miedo de que la cooperativa corriera con la misma suerte de otras cooperativas de zona y desapareciera?

Eo: No, esta cooperativa siempre tuvo una administración muy transparente, muy confiable, generaba confianza para trabajar con ella. Yo estoy muy conforme con lo que me ha dado la cooperativa.

Er: ¿Cómo es la relación de la cooperativa con el pueblo?

Eo: La cooperativa para este pueblo es muy importante, porque genera mucho trabajo para la gente que trabaja en la cooperativa y para la gente que trabaja con la cooperativa. Es muy importante, es lo que moviliza al pueblo y si llegara a desaparecer pasaría como en otros pueblos donde después de desaparecer la cooperativa la gente se va del pueblo.

Er: ¿No teme que la falta de juventud en el pueblo sea un factor negativo para la renovación de la gente que dirige la cooperativa?

Eo: Yo no creo que la cooperativa desaparezca por este motivo, si considero que falta gente. Igual creo que ahora la cooperativa marcha muy bien.

Er: Sobre las crisis que atravesó la cooperativa ¿Cuál sería el factor, según Ud. que hizo que la cooperativa saliera adelante?

Eo: Yo no te sabría decir pero creo que el apoyo de los asociados.

Caso “3”**Presidente**

Er: ¿Cómo vivió la cooperativa la crisis de la década del '90?

Eo: Se caracterizó por la baja rentabilidad en la actividad agropecuaria, con un tipo de cambio bajo, al igual que los precios internacionales, lo que motivo que la gente tuviera un paulatino endeudamiento con los bancos. Cuando el endeudamiento era soportado por capital propio no originaba problemas, pero hubo muchas cooperativas para las cuales fue un problema.

En esa época se demostró que el aumento de la producción no tenía nada que ver con la rentabilidad. El productor a los efectos de tratar de solucionar sus problemas financieros apostaba cada vez más al resultado de una cosecha. No solamente las cooperativas fueron afectadas. Las que tenían un capital propio para aguantar esos quebrantos pudieron soportar esa situación. Ahora, hubo entidades que a los efectos de acompañar a sus asociados se endeudaron con los bancos y eso origino el agravante de que algunas cooperativas conseguían fondos vendiendo producción que no era de ellos. Es decir, si en la planta había 10.000 tn de trigo de los asociados, era muy fácil vender 1000 tn de trigo y con esa plata cubrir las necesidades momentáneas. El problema se planteaba cuando el productor de esas 1000 tn iba a buscar la plata y no estaba porque se había usado en otras cosas, eso originaba endeudamiento. Además, en ese momento las tasas de interés estaban por encima de la tasa de inflación que tenía el país indudablemente no había manera de componer la cosa.

Er: ¿Cuál fue la estrategia que adoptó la cooperativa de Macachín?

Eo: La cooperativa durante 40 años privilegió lo propio y tener disponibilidad. En consecuencia, teníamos un fuerte endeudamiento de los productores, tanto es así que cuando se produce la situación del 2001 que se termina con la convertibilidad, la cooperativa no ajustó las cuentas a de los asociados. Eso se hizo porque sino hubiera generado un problema con los socios. Se resolvió privilegiar la unidad cooperativa. Pero esta entidad en esa época no tuvo ningún endeudamiento. Durante 40 años la cooperativa privilegió la liquidez propia y no se realizó ninguna inversión si no se tenía el fondo disponible para hacerlo. En la crisis, dio buenos resultados, hay pocas cooperativas con la solidez financiera como tiene la nuestra.

Si buscan la relación de lo disponible frente a un peso de deuda, se tenía 3 o 4 pesos para afrontar. No es un hecho aislado, es la consecuencia de 40 años de una administración buena.

Er: ¿Considera que la cooperativa es conservadora?

Eo: Si, es conservadora. El hecho de haber realizado todas las inversiones sin endeudarse implica que la cooperativa sea muy conservadora.

Er: ¿El tamaño de la cooperativa influye? ¿Cree que otras cooperativas más chicas pueden manejarse de la misma manera?

Eo: Si, la cooperativa es grande financieramente pero estructuralmente comparado con otras cooperativas es chica. El secreto está en la buena administración, en el control, nosotros seguimos muy de cerca el rendimiento de cada una de las secciones, ninguna sección puede hacer reposiciones mayores a la venta que ha realizado. En épocas donde la

inflación era de un dígito, la cooperativa colocaba dinero en los bancos, esto le permitía un ingreso de dinero para soportar el endeudamiento que tenían los productores.

Yo creo que una de las situaciones que se plantean en la cooperativa, es que quienes integran el consejo de administración cuando van a las reuniones del consejo tienen que dejar en la puerta el papel de productor y pensar como cooperativa. Es difícil romper la barrera, lo que le viene bien a la cooperativa le viene mal al productor. Entonces hay que analizar, muchas cooperativas cayeron porque como todo hubo a quienes les fue bien y a quienes les fue mal.

Er: ¿Cuál le parece que fue el factor que permitió que a algunos les fuera bien y a otro no?

Eo: Para mi el factor fue la mala administración. Hubo un acostumbramiento en la Argentina hasta la época del 1 a 1, el negocio era endeudarse. La gente siguió con esa política, si se rompía un tractor se cambiaba, no se arreglaba. El negocio no era arreglarlo, era cambiarlo en función de un crédito del banco. Pero en determinado momento las cosas cambiaron y eso no paso más y muchos nos estrellamos porque seguimos con las mismas políticas. Evidentemente las tasas de interés estaban por encima de lo que se podía producir. Al poco tiempo llego Duhalde y revirtió la situación. Para mi el problema fue que la gente venía acostumbrada a una política inflacionaria donde las tasas de inflación estaban por encima de los costos financieros. Entonces el que tenía créditos había hecho un muy buen negocio. Cuando las tasas estuvieron al revés el costo financiero de sacar un crédito para la producción estaba por encima de la rentabilidad que me producía la producción en la que había invertido.

Hay una ley económica que es muy compleja, por eso yo traté de que mis hijos no estuvieran todos relacionados con el campo porque los capitales no pueden acompañar el crecimiento de una familia.

Er: ¿La gente del pueblo acompaña la cooperativa?

Eo: Hemos tenido más satisfacciones con la gente que no es de la cooperativa que con los asociados. La cooperativa es como la salud cuando uno la tiene no la aprecia. Nosotros hemos sido muy conservadores, la cooperativa no ha querido expandirse a otros pueblos, aunque hay pueblos que han perdido la cooperativa y nos piden que pongamos una sucursal. En determinado momento la gente de Macachín iba a hacer las compras a Santa Rosa pero desde que el supermercado empezó a funcionar bien la gente nos hace las compras a nosotros.

Er: ¿Qué importancia tiene la cooperativa como fuente de trabajo para la gente de Macachín?

Eo: Hoy la cooperativa tiene alrededor de 50 empleados efectivos y se genera actividad indirecta como camioneros, la feria que es prácticamente la única feria de gordos que ha quedado. El secreto está el en resultado de 40 años de buena gestión.

La cooperativa vivió momentos donde había que ver cuando se iba a cobrar una cuenta para poder pagar. Los consejeros tuvieron que ser avalistas en la operatoria de los bancos. Actualmente debe hacer como 30 años que ningún consejero debe firmar un aval. La cooperativa de Macachín tiene la suerte de tener una parte muy fuerte dentro de la cooperativa que es lo agropecuario y una cooperativa de servicios muy fuerte.

Er: ¿Siguen teniendo vigencia los principios cooperativos?

Eo: Si, pero cada vez es más difícil diagramar u organizar los intereses enfrentados de los productores y la cooperativa. Yo creo que las cooperativas agropecuarias fundaron hace 80 años la ACA, hoy debe ser la única empresa testigo nacional en lo que es comercialización de granos. Es una empresa que tiene una evolución de 2.100 millones de dólares que participa en el 13% de la exportación de granos y en un 40% en el corretaje, produce agroquímicos, criaderos de semillas, puertos, y es una empresa en donde los socios son 150 cooperativas que hay en el país. Es un ejemplo para el mundo donde los productores agropecuarios tienen una empresa que su naturaleza política es una empresa nacional. Macachín está adherido a ACA desde su fundación y el quiebre de FACA no influyó en nada. Afecto indirectamente, cada vez que cae una cooperativa se generan problemas, por ser una institución como la nuestra.

El hecho de que la cooperativa siga en pie y en tan buen estado es producto de una buena administración, muy conservadora.

Er: Con los cambios que se vienen sucediendo y la pérdida de competitividad de las cooperativas frente a otras empresas ¿Macachín debería realizar algunos cambios en las estrategias que esta realizando ahora, para que la cooperativa siga siendo competitiva?

Eo: El problema más serio son las operaciones en negro porque la cooperativa en eso no puede participar, está en desventaja con otras empresas, es un problema que nosotros no podemos resolver. Es muy difícil competir con alguien que puede pagar una liquidación de un millón de pesos al contado. Uno tiene que ir adaptándose a la competencia. Los pools de siembra son otro problema pero contra eso no se puede luchar. Esta es una zona netamente

ganadera, pero la actividad está en retroceso por situaciones de mercado, frente a una agricultura que esta por encima de la ganadería.

Er: La cooperativa ¿difunde los principios cooperativos o fomenta el cooperativismo en los jóvenes?

Eo: Es una materia en la que hemos fracasado, hemos tenido problemas cuando hemos querido incorporar a los jóvenes a lo mejor por apuntar a gente demasiado joven. En la ACA esta el curso de dirigente, donde analizan los problemas actuales que tiene la asociación, creo que es una medida bastante buena, pero es difícil. Uno de los problemas que nos ha generado mucho la actividad es que de productores muy cooperativistas no salen hijos cooperativistas. Yo creo que hay una situación que está muy relacionada con el crecimiento de la familia con respecto al crecimiento de los capitales. Porque necesariamente la actividad tiene que tener una escala y eso la gente no lo ve.

Gerente

Er: ¿Cuál considera ud que fue la razón por la cual muchas cooperativas atravesaron la década del noventa y otras murieron?

Eo: Yo creo que fueron muchas. La cooperativa siempre trabajo en capitalizarse y las inversiones se hicieron de manera muy conservadora. La administración fue muy austera. No hubo deudas en los bancos. Se fue muy prudente con la expansión. Lo fundamental fue la administración austera y siempre con la capitalización del capital invertido y operativo.

Consejero

Er: ¿Cuáles fueron los factores que les permitieron a las cooperativas atravesar la década del 90?

Eo: Yo creo que es una cuestión de administración, la cooperativa es una empresa más. Hay cooperativas que han sido bien manejadas y otras no, entonces me parece que el único secreto es ese. Además tiene que ver con el apoyo que haya recibido de los socios, pero fundamentalmente con la administración propia. Las condiciones son para todos iguales, pero hay que ver como subsistir a las épocas malas sobre todo al clima y a la política. En los '90 creo que lo más duro fue la economía, el 1 a 1, y el que estaba medio débil lo terminó.

Er: ¿Qué importancia tiene el consejo dentro de la cooperativa?

Eo: El consejo es el que conduce la cooperativa, acompañado a eso tiene que tener una buena gerencia, una buena administración. El consejo tiene gente muy mayor y otros de entre 30 y 40 años.

Er: ¿Considera que están difundidos los principios cooperativistas entre la gente que conforma la cooperativa?

Eo: Yo considero que si. Están difundidos y estamos funcionando con un régimen cooperativo. Es cierto que vas a encontrar gente que no esté conforme, como en otro negocio.

Er: ¿Por qué se imagina que otras cooperativas no lograron atravesar la crisis de los '90?

Eo: La cooperativa es un negocio que hay que administrarlo muy bien, sino se cae. Al que le fue mal creo yo que los socios se han dispersado.

Er: ¿Cree que se actuó de mala fe por parte de la gente que estaba en la cooperativa?

Eo: Debe haber ocurrido pero eso yo no lo puedo afirmar. En algunos casos pudo haber un vaciamiento, en otros casos pudo haber ido mal y se han caído, pero eso hay que analizarlo.

Ingeniero Agrónomo

Er: ¿Cuántos años hace que trabajas en la cooperativa?

Eo: 9 años hace que trabajo acá.

Er: Has atravesado pocas crisis junto con la cooperativa.

Eo: Sí, en el año 98, 99 y 2000 hubo muy buenas cosechas de girasol, con malos precios. Después tuvimos la devaluación, en los primeros meses estaba todo mal pero después con la pesificación se reordenaron las cuentas, el productor andaba con plata. Después tuvimos dos años de inundaciones, justo en la salida del default. Si bien no impacto muy fuerte porque no había mucha producción pero los que tenían hicieron una diferencia grande.

De ahí para adelante el productor se fue explayando y en estos últimos años les pego fuerte, asociados que nunca pidieron financiación este año lo hicieron. Esperemos que este año tengamos una muy buena cosecha con muy buenos precios así reacomodamos las cuentas.

Er: ¿Qué crees que fue lo que le permitió a esta cooperativa sobrevivir las crisis cuando otras cooperativas se fundieron?

Eo: Yo creo que la cooperativa atravesó la crisis con éxito y como opinión personal creo que el gerente fue excelente. Una de las claves de esta cooperativa fue esa, una gerencia excepcional. En otras cooperativas que se fundieron a veces las vaciaron los mismos socios. Esta cooperativa es lo que es por el gerente que tuvo y tiene.

Er: ¿Qué importancia tiene el consejo dentro de la cooperativa?

Eo: Acá hay dos o tres personas que tienen la voz cantante dentro del consejo y son los que toman las mayores decisiones. A su vez el gerente tiene mucho peso.

Veterinario

Er: ¿Cuántos años hace que trabajas en la cooperativa?

Eo: Hace un poco más de 20 años que estoy trabajando en la cooperativa.

Er: ¿Atravesó alguna crisis la cooperativa?

Eo: Mayormente no. Hubo épocas de difíciles pero se saltaron bien. Las crisis que hubo fueron financieras o de los socios. Pero en si la cooperativa no estuvo en crisis. Siempre tuvo reserva y buena administración. El gerente hace como 40 años que está en la cooperativa.

Er: ¿Cuál es la imagen que deja la gerencia de la cooperativa?

Eo: Mucha claridad, y principalmente mucha austeridad. Un cuidado impresionante sobre las inversiones que se hacen. Ahora la cooperativa le está dando al productor todos los insumos en agroquímicos y semillas y lo está solventando la cooperativa.

Er: ¿Cuál es la visión que tienen los productores de la cooperativa?

Eo: La gente en general, ve a la cooperativa como algo propio y es un lugar donde pueden venir y solicitar ayuda. Tienen mucha confianza en la cooperativa. Hoy en día no se tiene la fidelidad que había antes. Después de la pesificación, toda la deuda que tenían los productores con la cooperativa se dejo 1 a 1 y la cooperativa salio a pelear con los proveedores el dólar. El productor es muy consecuente con la cooperativa, yo creo que los asociados fueron un parte muy importante en la consolidación de la cooperativa. Hay gente que no quiere a la cooperativa en el pueblo, pero lo más probable es que no sean asociados; y si te pones a buscar la raíz del problema seguro tiene que ver con un enojo por algún motivo en particular.

Er: ¿Es muy importante la cooperativa para el pueblo?

Eo: Si, lo más importante ahora para el pueblo el autoservicio. Hace un par de años empezaron a mejorarlo. Hoy ya no se va más a Santa Rosa a hacer las compras, hacen todas

las compras acá porque el tema precios ha mejorado muchísimo. La cooperativa absorbe alrededor de 40 puestos de trabajo. Es un número muy importante para un pueblo como este. De todas maneras hay otras empresas importantes en el pueblo.

Er: ¿Qué crees que le permitió a la cooperativa de Macachín sobrevivir cuando otras cooperativas se fundieron?

Eo: El gerente y el acompañamiento del consejo. El gerente es muy hábil. La administración que hay acá es buenísima.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Allasia y Coller. Desaparición de las cooperativas agropecuarias pampeanas en la década de 1990. Un estudio de casos. Tesis de graduación presentada en la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa en abril de 2004.

Arella, R. 2000. Ley Nacional n° 16.583 de Educación Cooperativa. http://www.mutualcoop.org.ar/upload/40_anios_de_la_ley_16583.pdf.

- Balestri, Allasia y Coller. 2005. Las Cooperativas agropecuarias pampeanas en la década de 1990. Un estudio de casos. Ed. Intercoop. Buenos Aires. Primera edición.

- Barbero, Gutiérrez y Gorenstein. El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. Universidad Nacional del Sur.

- Barbosa, O. y Grippo, R. Julio 2001. Cooperativismo, globalización y desarrollo local. <http://www.sitiosocial.com/cooperativismo>

- Besada Fernández, Ana. Junio, 2002. Documento de trabajo n° 24: Algunas características de las cooperativas agropecuarias en Argentina. <http://www.inta.gov.ar/ies>

- Bischoff, Efraín U. 2007 “Historia de la Asociación de Cooperativas Argentina 1922-1990”. Primera Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Asociación de Cooperativas Argentinas. 364 páginas.

- Castillo García, Moisés. Octubre 2005. Método de Estudio de Casos. http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16shtml México.

- Coninagro, 50 años junto al cooperativismo agropecuario. 2006.
- Coria, Kuky. 2001. Documento de Cátedra n° 10: Estudio de Casos. http://www.sai.com.ar/kuciria/estudio_casos.html Buenos Aires.
- Cracogna, Dante. 1992. Mutuales. Comentario de las leyes 20.321 y 19.331. Ed. Intercoop Editora Cooperativa Limitada. Buenos Aires. Argentina.
- Depetris, Edith. 2002. Cooperativas Agrarias: una visión desde los costos de transacciones. Reunión anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria.

Francia, A.. 1984. Introducción a la teoría general de los sistemas. En torno a una comprensión sistémica de la cultura. Librería Agropecuaria SA. Argentina.
- Mateo, G. El agro en cuestión. Discursos, políticas y corporaciones en la Argentina, 1870-2000.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 2002. El estudio de casos como técnica didáctica. <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias> Mexico.
- Kaplan de Drimer A. y Drimer B. 1975. Las cooperativas. Fundamentos-Historia-Doctrina. Editorial INTERCOOP. Buenos Aires. Segunda Edición.
- Kaplan de Drimer, A.; Drimer, B. 1985. Compendio de Cooperativas. Segunda edición. Editorial INTERCOOP. Buenos Aires.

- La Madre de las cooperativas. La Capital On Line. Julio, 2007.
http://www.lacapital.com.ar/2005/10/02/economia/noticia_234442.shtml
- Lattuada, M. y Renold, J. 2004. El cooperativismo agrario ante la globalización. Ed. Siglo veintiuno Editores Argentina. Buenos Aires. Primera edición.
- Macaya, Alejo. Comercio Exterior Argentino 1990-2000.
http://www.mecon.gov.ar/cuentas/internacionales/comercio_exterior/1.htm
- Masón, R., Basañes, J., Galofré, E., Lauschner, R., Cracogna, D. 1981. La eficiencia de las cooperativas. Intercoop Editora Cooperativa Limitada. Buenos Aires.
- Olimpiadas Nacionales de contenidos educativos en Internet. La Argentina agropecuaria posterior a 1990.
<http://www.oni.escuelas.edu.ar/olimpi97/Globalizacion/agric1990.htm>
- Pontoni, Alberto. Los 90. De la Burbuja al Colapso. Una revisión crítica de la década. <http://www.clubmacro.org.ar/Los90.htm>
- Saltalamacchia, Homero. 2005. Del proyecto al informe final:
aportes a una investigación cualitativa socialmente útil. Tercer tomo: Capítulo nº 1: Las fuentes y su construcción. Buenos Aires.
- Sommerhoff, Walter. 1978. La inflación y el cooperativismo. Ed. Intercoop Editora Cooperativa Limitada. Buenos Aires.

- Sosa Cabrera, Silvia. 2006. La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Capítulo 2. Metodología y diseño de la investigación: El estudio de casos. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc>