



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANALISIS DEL AMBIENTE ESPECIFICO DE COOPERATIVAS CAÑERAS, CASO "COODEMONT LTDA."

**Autores: Pérez Barot, Ezequiel
Muñoz, Franco Daniel**

**Director: Martínez, Víctor
Apichela, Ariel**

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En el siguiente trabajo se realizó un estudio acerca de las cooperativas agrícolas de productores cañeros que actúan en Tucumán, analizando un caso práctico, el de la cooperativa “Coodemont Ltda.” visto desde la perspectiva de la administración de las mismas, tomando como referencia criterios básicos y distintas normativas aplicables, como lo son los distintos conocimientos adquiridos en la materia “Administración 1” de la carrera de CPN de la FACE de la UNT.

Este trabajo ha sido organizado en 7 capítulos según se detalla:

En el capítulo I, se hace una introducción definiendo el significado de las cooperativas, los valores y principios que la rigen los tipos que existen y además se habla acerca de la historia de las mismas.

En el capítulo II, se intenta explicar los aspectos legales e impositivos que rigen la misma, por ser esto, de vital importancia para el profesional, como su constitución, integración, impuestos que gravan a las mismas y su probable disolución y liquidación.

En el capítulo III, se introduce ya en lo que son las cooperativas cañeras y se brindan sus principales características, brindando además, información acerca de su diversificación productiva.

En el capítulo IV, se realiza una explicación teórica de los diferentes conceptos administrativos como misión, visión y valores, cadena de valor, fuerzas de porter, análisis FODA, etc.

En el capítulo V, se plantea el caso práctico de la cooperativa agrícola “Coodemont Ltda.”, haciéndose una presentación de la misma y remarcando aspectos importantes a tener en cuenta en cuanto a la administración de la misma.

En el capítulo VI, se hace un análisis de mercado donde opera la cooperativa y cuáles son las características del mismo en Tucumán, contemplando la relación que existe con los ingenios, y además se hace referencia a sus productos y precios.

En el capítulo VII, se hace un análisis interno y externo de la cooperativa, utilizando diferentes herramientas definidas en el capítulo IV como la cadena de valor de Porter, la cruz de Porter y el análisis FODA, etc. Además se enumera una serie de propuestas formuladas por nosotros, en base a todo el análisis realizado a lo largo del trabajo.

Finalmente, en la conclusión, asentamos nuestras opiniones acerca de las cooperativas, su entorno, ventajas y desventajas, la importancia de la participación en las mismas de los profesionales graduados en ciencias económicas y la conveniencia de los productores cañeros de adherirse a las mismas.

PRÓLOGO

El motivo que nos lleva a realizar la investigación acerca de las cooperativas en general y en forma particular el de la cooperativa cañera, es que esta forma societaria es muy común en Tucumán, ya que los productores cañeros necesitan de esta institución para mejorar su poder de negociación con los ingenios, recibir financiamiento y abastecimiento de insumos, además los asociados de la cooperativa usan estas instituciones como un lugar de encuentro entre colegas, para poder debatir sobre cuestiones laborales y personales.

Es por esto que, nosotros futuros contadores, debemos no solo tener suma atención en la administración de las mismas, sino también conocer cuáles son sus valores y principios, sus distintos tipos, aspectos legales e impositivos, etc.

Para conocer un poco mejor la administración de las cooperativas y verificar si es satisfactoria la adhesión de los socios a las mismas, analizamos un caso práctico, realizando estudios de mercado de la misma y utilizamos diversas herramientas, como el análisis FODA, la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, etc.

El fundamento de la realización del presente estudio tiene como fin conocer cómo operan las cooperativas desde el punto de vista amplio y en particular la cooperativa agrícola de Monteros “Coodemont Ltda.” para, poder concluir sobre la conveniencia de los cañeros en la integración de las mismas, contando con la participación de los Profesores Víctor Martínez y Ariel Germán Apichela, que con su colaboración y predisposición aportaron ideas basadas en sus experiencias profesionales. Queremos agradecer también, a los miembros del consejo administrativo de “Coodemont Ltda.” por su cooperación en la información para poder realizar el trabajo.

CAPITULO I

LAS COOPERATIVAS

Sumario: 1. Significado; 2. Valores y principios que la rigen; 3. Breve reseña histórica; 4. Tipos

1. Significado

La Alianza Cooperativa Internacional estableció que la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

2. Valores y principios que la rigen

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

asocian arbitrariamente o por casualidad, sino que forman un sistema y son inseparables, se sostienen y se refuerzan recíprocamente.

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

Control democrático por parte de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Quienes resulten elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto). En las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

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

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

Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

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

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

3. Breve reseña histórica

Luego de la aparición de la maquina a vapor, con la consiguiente producción a gran escala, se produce un fraccionamiento de la sociedad debido a la urbanización (concentración en grandes ciudades) y comienza a producirse una brecha en el sector económico, que hoy en día sigue creciendo.

A mitad del siglo XIX, el capitalismo llega a niveles muy altos de la mano de la llamada Revolución Industrial, dejando secuelas de marginación de sectores, desocupación, hambre, miseria, etc. Al ver que dicha situación cada vez era mayor y que no se llegaba al bienestar económico prometido, comienzan a aparecer las doctrinas de la economía social, como la del movimiento cooperativo.

Las cooperativas se proponían la realización de diversas actividades inmediatas, pero todas apuntaban a los mismos objetivos finales. En Inglaterra nuclearon a los consumidores del proletariado industrial para la solución de los problemas de abastecimiento económico de artículos de

primera necesidad (cooperativa de consumo), en Francia para resolver los problemas de los desocupados se unieron y formaron las cooperativas de trabajo, en Alemania para solucionar las dificultades financieras y productivas de los pequeños productores y campesinos, se formaron las cooperativas agrarias.

Las primeras cooperativas a nivel mundial

La primera cooperativa fue realizada en el año 1844 en el condado de Lancashire (Inglaterra), por 28 obreros tejedores, llamada los "pioneros de Rochdale", en donde los asociados establecieron ciertas reglas, las cuales debían cumplirse para el desenvolvimiento de la cooperativa. Estas reglas fueron denominadas como los principios de Rochdale, que con los años se fueron modificando pero en 1995 en un congreso de la ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, los participantes debatieron sobre los valores y principios cooperativos. Destacando como valores: la autoayuda, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

La historia de las cooperativas en nuestro país

El funcionamiento de las cooperativas que se desarrollaron durante el siglo XIX en Europa, fue rápidamente conocido en nuestro país a través de las ideas y actividades desplegadas por los inmigrantes europeos que iban arribando. La primera cooperativa en nuestro país fue fundada por colonos Franceses en 1898 en Pigue denominada "el progreso agrícola", en un medio rural. Se trataba de una sociedad de seguros mutuos a prima fija contra el granizo, formada y administrada por los agricultores de la zona, en su propio beneficio. También se proponían otorgar préstamos a sus asociados, siempre que hubiera recursos disponibles. Este emprendimiento cooperativo es el único ejemplo sobreviviente del siglo XIX.

En el medio urbano por el contrario, el desarrollo fue mucho mas lento, donde primero aparecieron las cooperativas de consumo y mas tarde,

se organizaron otras para la provisión de servicios tales como la electricidad, el crédito, el seguro y la vivienda.¹

4. Tipos de Cooperativas

La actividad cooperativa se expande a un gran número de sectores y actividades. Al responder las cooperativas a necesidades de sus miembros, existen tantos tipos de cooperativas como necesidades a satisfacer. Estas necesidades se representan en el objeto social, y pueden clasificarse en:

Cooperativas Agropecuarias: organizadas por productores agropecuarios, quienes abaratan costos y mejoran inserción en el mercado. Asimismo, compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentan el volumen y mejoran el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.

Cooperativas de Trabajo: formadas por trabajadores que ponen en común su fuerza laboral, llevan adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios.

Cooperativas de Provisión: La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).

Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos: los asociados son los usuarios de los servicios que presta la cooperativa. Podrán ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc.

Cooperativas de Vivienda: por medio de esta entidad, acceden de forma asociada a una vivienda, tanto por autoconstrucción, como por administración.

Cooperativas de Consumo: se asocian los consumidores para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.

¹ Sociedad Cooperativa, en Internet: es.scribd.com (abril 2013)

Cooperativas de Crédito: otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.

Cooperativas de Seguros: prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo.

Bancos Cooperativos: operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.



Símbolo del Cooperativismo

CAPITULO II

ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS

Sumario: 1. Constitución; 2. Integración; 3. Impuestos; 4. Disolución y liquidación

1. **Constitución**

La forma de constitución de las cooperativas se determina en la Ley 20.337 (arts 7º a 16º), en ésta se establece que las mismas se constituyen por acto único y por instrumento público o privado, labrándose un acta que debe ser suscripta por todos los fundadores.

El acto fundacional de una cooperativa es una asamblea de todos los socios fundadores (diez o más personas), en la cual se decide:

- 1) La elección de una mesa directiva para la asamblea.
- 2) La aprobación del estatuto que regirá a la entidad.
- 3) La suscripción (compromiso de aporte en un plazo no mayor a cincuenta años) y la integración (aporte en efectivo en ese acto no menor al 5%) del capital que cada asociado aporta a la cooperativa.
- 4) La elección de los consejeros titulares y suplente, y del síndico titular y suplente.

Se consideran regularmente constituidas, aquellas cooperativas que poseen autorización para funcionar y se encuentran inscriptas en el registro de la autoridad de aplicación, que en la actualidad es el INAES (Instituto Nacional de Asociaciones de Economía Solidaria), no requiriendo publicación alguna. Mientras que las mismas no se encuentren regularmente

constituidas los fundadores y consejeros son ilimitadamente y solidariamente responsables por los actos practicados y los bienes recibidos.

a. Socios

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

El número mínimo para formar una cooperativa es de diez asociados, aunque existen excepciones como es el caso de las cooperativas de trabajo y provisión de servicios para productores rurales, las cuales pueden formarse con seis asociados.

Dentro de los derechos de los asociados se puede mencionar la utilización de los servicios de la cooperativa, proponer iniciativas de interés social, aspirar al desempeño de cargos dentro de la cooperativa, solicitar convocatoria a Asamblea, libre acceso al libro de Registro de asociados, solicitar información al síndico, retirarse voluntariamente. Asimismo, las obligaciones de los socios son la de integrar las cuotas suscriptas (hasta 5 años para aportes en dinero, y al momento de la constitución para aportes en especie), cumplir los compromisos contraídos con la cooperativa, acatar resoluciones de los órganos sociales.

b. Órganos sociales cooperativos

i. Asamblea

Es el ámbito donde los asociados deliberan y expresan su opinión, y toman decisiones. El régimen, las funciones y facultades que a éstas se

asignan, son rasgos fundamentales que destacan el carácter democrático del gobierno de las cooperativas.

Se reconocen dos clases de asambleas, ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias son las que se realizan anualmente dentro de los cuatro meses posteriores al cierre de ejercicio, donde evalúan el balance general, los estados de resultados, anexos, la memoria anual, así como también los informes del síndico y el auditor. En ellas se decide además acerca de la distribución de excedentes, y modificaciones al estatuto. En esa misma asamblea eligen consejeros y síndicos y se sigue el orden del día establecido.

Las Asambleas Extraordinarias no tienen fecha fija de reunión y su convocatoria obedece a motivos especiales, tales como operaciones de importancia vinculadas con el patrimonio social, cambio de objeto social, fusiones, modificaciones estatutarias, situaciones de emergencia, y otras que escapen a la rutina operatoria corriente. Fiel a los principios democráticos, las asambleas no requieren un quórum mínimo de asociados presentes y basta para la aprobación de resoluciones la mayoría simple de los presentes, salvo casos especiales como el cambio de objeto social, la fusión o incorporación o como la disolución más otros casos establecidos por ley o por el estatuto donde es necesaria la mayoría de 2/3 de los presentes.

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

Las competencias exclusivas de la asamblea, siempre que figuren en el orden del día, son: memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos; informe del síndico y del auditor; distribución de excedentes; fusión e incorporación; disolución; cambio del objeto social;

asociación con personas de otro carácter jurídico, además de las que el estatuto puede disponer. La participación de consejeros, síndicos, gerentes y auditores en asamblea está limitada, ya que éstos tienen voz, pero no pueden votar sobre la memoria, balance, asuntos relacionados con su gestión, y resoluciones que se refieran a su responsabilidad. Además, no pueden representar a otros asociados. Salvo las limitaciones indicadas, tienen derecho a voto en todos los demás asuntos. Sin embargo, los gerentes y auditores pueden no ser asociados, y en tal caso no pueden votar en ningún caso.

ii. Consejo de Administración

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

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

El funcionamiento es establecido en el estatuto como también sus atribuciones que son complementadas por aquellas que correspondan al

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

iii. Órganos de fiscalización

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

En caso que el órgano esté compuesto por más de un síndico debe ser siempre un número impar y actúa como cuerpo colegiado denominado Comisión fiscalizadora que la Asamblea elige entre sus asociados que cumplan los requisitos para ser consejeros.

Está vedada la posibilidad de ocupar dicho cargo a cónyuges y parientes de consejeros y gerentes, por consanguinidad o afinidad (hasta el segundo grado inclusive).

Tiene la función de velar por los intereses de los asociados y facilitar el ejercicio de sus derechos. Entre sus atribuciones está la de fiscalizar la administración de la cooperativa, examinar los libros y documentación, convocar a Asamblea extraordinaria u ordinaria de ser necesario, controlar el cumplimiento de la ley, Estatuto, reglamento, y decisiones de la Asamblea, asistir a las reuniones del Consejo de administración y velar por el cumplimiento de las normas por parte este. Los informes se asientan en libro espe-

cial, por lo menos trimestralmente. A su vez las cooperativas tienen la obligación de contar con un servicio de auditoría externa, que será prestado por un contador público nacional o por el órgano local competente en caso que la situación económica de la cooperativa lo justifique. La composición obligatoria de la auditoría externa a cargo de contador público nacional, viene a dar respaldo técnico a la fiscalización privada. En efecto una fiscalización eficiente, entiende que la función del síndico requiere conocimiento que sólo poseen los contadores públicos.

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

c. Objeto social

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

d. Capital Social

El capital social está compuesto por cuotas-parte indivisibles y de igual valor, las cuales tienen obligatoriamente carácter nominativo, es decir que se emiten necesariamente a la orden del asociado cooperativo, pudiendo transferirse solo entre asociados, y según lo establezca el estatuto, con acuerdo del consejo de administración.

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

2. Integración

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

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

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

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

3. Impuestos

Inscripción en AFIP

La inscripción se efectuará mediante DDJJ utilizando el programa "MODULO INSCRIPCION DE PERSONAS JURIDICAS - F. 420/J

La R.G. DGI 3928 se refiere a la inscripción provisional.

La R.G. 10/97 establece en su Art. 4 que las sociedades en formación serán inscriptas como tales, en forma provisional, por 90 días corridos.

Se deberá acompañar:

- a) el formulario DDJJ 420/J generado por el programa;
- b) el acuse de recibo de la presentación efectuada;
- c) la impresión de la "aceptación del trámite" y;
- d) la documentación y elementos requeridos para la inscripción por la R.G. AFIP 10/97 dentro de los 30 días corridos.
 - Fotocopia del estatuto
 - Acta donde se fije el domicilio legal

- Fotocopia de la constancia de inscripción ante los respectivos órganos de contralor (INAES).

Impuesto a las Ganancias

Se encuentran EXENTAS las utilidades de las cooperativas de cualquier naturaleza y las que bajo cualquier denominación (retorno, interés accionario, etc.) distribuyan las cooperativas de consumo entre sus socios.²

Dicha exención se otorgará a pedido de los interesados, previa presentación de estatutos o normas que rijan su funcionamiento y todo otro elemento de juicio que exija la AFIP (Art. 34 DR).

Bienes personales

Las cuotas sociales de las cooperativas están exentas en dicho impuesto.³

Ganancia mínima presunta

Se encuentran exentas:

- Los bienes pertenecientes a entidades reconocidas como exentas por la AFIP en virtud de lo dispuesto en el inciso d) del artículo 20 del Impuesto a las Ganancias (Art. 3 Inc. b).
- Los bienes beneficiados por una exención del impuesto, en virtud de leyes nacionales o convenios internacionales aprobados, en los términos y condiciones que éstos establezcan. (Art. 3 Inc. C).
- Las cuotas sociales de las cooperativas (Art. 3 Inc. e).⁴

4. Disolución y liquidación

Las cooperativas pueden disolverse por:

- Decisión de la asamblea

² Art. 20 Inc. D9, Ley de Impuestos a las Ganancias (Nº 26477, Diciembre 2008)

³ Art. 21 Inc. C, Ley Impuestos a los Bienes Personales (Nº 24468)

⁴ Art. 3 Inc. B, C y E, Ley Impuestos a las Ganancias Mínima Presunta (Nº 25063)

➤ Por reducción del número de asociados por debajo del mínimo legal o del admitido por la autoridad competente. Siempre que la reducción se prolongue por un período superior a los seis meses.

➤ Por declaración de quiebra.

➤ Por fusión o incorporación

➤ Por retiro de la autorización para funcionar por la autoridad competente.

➤ Por cualquier otra disposición legal.

Una vez disuelta la cooperativa se procederá inmediatamente a su liquidación, salvo en el caso de fusión o incorporación donde se disuelven pero no se liquidan.

La liquidación está a cargo de una comisión liquidadora, que la Ley determina que es el Consejo de administración, salvo que el estatuto disponga lo contrario o que existan regímenes específicos para determinadas actividades.

Los liquidadores están obligados por la Ley a confeccionar un inventario y balance del patrimonio social, dentro de los treinta días de su asunción para someter a la asamblea dentro de los noventa días subsiguientes. Dicho plazo puede ser extendido por otro de igual duración.

Los liquidadores están facultados para efectuar todos los actos cooperativos necesarios para la realización del activo y cancelación del pasivo de acuerdo con las instrucciones que le dé la asamblea, bajo la pena de responsabilidad por los daños y perjuicios ocasionados por su incumplimiento.

Una vez extinguido el pasivo social los liquidadores confeccionaran un balance final, el cual será sometido a la asamblea con informe del síndico y del auditor. El cual podrá ser impugnado judicialmente por los asociados disidentes o ausentes dentro de los sesenta días desde la aprobación por la asamblea.

Aprobado el balance final se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte la parte proporcional a los quebrantos en caso que los hubiera.

En caso de sobrante patrimonial, entendiéndose como tal al remanente total de los bienes sociales una vez pagada las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales, se deberá ingresar a los recursos del INAES o del fisco provincial, según el domicilio de la entidad, con destino a la promoción del cooperativismo.

Los importes no reclamados dentro de los noventa días de la finalización de la liquidación por los asociados deben ser depositados por los liquidadores en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años desde la finalización de la liquidación, los importes depositados que no fueran retirados tendrán el mismo destino que el sobrante patrimonial.

CAPITULO III

COOPERATIVAS CAÑERAS

Sumario: 1. Introducción; 2. Principales características; 3. Diversificación productiva

1. Introducción

Por la crisis de 1966, al cerrarse varios ingenios muchos pequeños productores quedaron sin posibilidad de vender su caña y tuvieron que emigrar. Pero para muchos la solución ha sido la agremiación en cooperativas, lo que les permite negociar más firmemente con los ingenios, comprar insumos en forma masiva y también acceder a mejoras tecnológicas, sobre todo en la forma de maquinarias de uso compartido. Una de las características técnicas de la producción de caña de azúcar es el hecho de que, una vez cortada, la caña debe ser molida antes de que comience a perder contenido de sacarosa, lo que significa que entre el momento del corte y la molienda no debe pasar más de 48 horas. Esto no sólo implica que el sistema de transporte entre campo e ingenio deba ser muy eficiente, y que la distancia que debe recorrer la caña cortada no puede ser muy grande, sino también que el productor, una vez que cortó la caña, tiene que entregarla lo antes posible, con el consiguiente peligro para su producción si el ingenio tuviera problemas técnicos, además de la pérdida de capacidad de negociación, sólo mejorada en el caso de las cooperativas de producción.

La permanente tensión entre cañeros e ingenio es una característica de Tucumán y una de las fuentes principales de los numerosos conflictos agrarios. Parte de estos conflictos se han generado por las formas de pago de los ingenios a los productores cañeros, formas que han ido cambiando con el tiempo. Durante muchos años los pagos eran en cuotas, que se hacían efectivas con posterioridad a la entrega de la caña al ingenio, y muchas veces pasaban meses entre entrega y pago. Más adelante se intentó solucionar ese problema aplicando lo que se dio a llamar la “maquila”: el ingenio les pagaba a los cañeros no en dinero sino en azúcar, que estos podían comercializar por su cuenta. En la actualidad se emplean sistemas mixtos que surgen de negociaciones entre los ingenios y los cañeros, muchas veces agrupados en cooperativas.⁵



⁵ Circuito Regional de producción, en Internet : es.scribd.com, (febrero de 2014)

2. Principales Características

Las cooperativas cañeras presentan una serie de características en relación con las actividades que llevan adelante y también según el número de asociados que aglutinan.

Según las actividades desarrolladas por las cooperativas, se identificaron tres tipos:

1. Aquellas que se dedican exclusivamente a la comercialización de la caña de azúcar de sus socios.

2. Aquellas que articulan la comercialización con otras actividades como la producción y la prestación de servicios.

3. Aquellas cooperativas exclusivamente de trabajo.

En Tucumán, predominan claramente las cooperativas cañeras orientadas a la comercialización de la caña de azúcar que producen sus socios y esto se vincula con el propósito inicial de su conformación, que fue posicionarse mejor en la negociación con los ingenios respecto de hacerlo a título individual.

3. Diversificación productiva

La mayoría de las cooperativas son exclusivamente cañeras y, en general, hay una baja diversificación productiva. Algunas de ellas desarrollan subproductos como la miel de caña, también existen cooperativas que han desarrollado proyectos vinculados a la cría de animales.

Existe necesidad de que los asociados diversifiquen sus actividades productivas en función de la crisis que ha atravesado la actividad cañera en las últimas campañas.

Los bajos precios, los descuentos que se les realizan y los rendimientos – que muchas veces son establecidos por los ingenios por debajo de los valores que los productores consideran razonables – han llevado a anali-

zar fuentes alternativas de ingresos. Sin embargo, en las cooperativas se destaca la reticencia de sus asociados frente a la posibilidad de comenzar proyectos no vinculados a la caña de azúcar: el arraigo histórico y el peso cultural de esa producción en la provincia se ha constituido como una limitación a la posibilidad de desarrollo de proyectos alternativos.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO ADMINISTRATIVO

Sumario: 1. Misión, visión y valores; 2. Proceso de transformación;
3. Cadena de valor; 4. Fuerzas de Porter; 5. Análisis FODA;
6. Estrategias genéricas de Porter

1. **Misión, visión y valores**

En general, las organizaciones analizan el ambiente, evalúan sus recursos y procuran promover un patrón de asignación que garantice la coincidencia entre estos dos elementos. Las decisiones estratégicas son tomadas en forma racional y consecutiva.

La formulación de estrategias surge como un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su ambiente, y la forma en que la organización se mueve de una posición dada (o un conjunto de relaciones ambientales) en dirección a una posición deseada usando recursos de acuerdo con un plan.

Así, la administración estratégica de una organización debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

Valores, Misión y Visión

Los aspectos constitutivos del pensamiento estratégico, de acuerdo al enfoque expuesto en el libro *Estrategia para PYMES*⁶, pueden enun-

⁶ MARTINEZ FERRER, G. J. (2008), *Estrategia para PYMES*, Desarrollo de una metodología de aplicación, Educc, Pág. 32

ciarse como la identificación de los valores organizacionales, es decir aquellas cosas que 'son importantes para nosotros o de alguna manera representan las convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa; la misión como una enunciación de quiénes somos y cuál es el propósito de nuestra empresa y, finalmente, la visión, entendida como una proyección de lo que la organización' trata de alcanzar o cómo cree que debe ser su futuro. Generalmente, la visión se elabora después de haber establecido la misión, Los valores, por su parte, desempeñan una importante función al momento de definir la fuerza impulsora de la compañía.

No existe un acuerdo unánime respecto al alcance, significado e implicancias de cada uno de los tres componentes. Mientras que algunos autores incluyen a la visión y a los valores dentro de la enunciación de la misión, otros sólo se limitan a trabajar exclusivamente sobre la misión.

Valores: Los valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas.

Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Así como el accionar de las personas generalmente exterioriza sus convicciones, toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos.

En cuanto ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

Misión: La definición de la misión de la empresa es una tarea de gran relevancia dentro del proceso de planificación. Una declaración de misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones esenciales que tome la alta dirección. Existen dos decisiones estratégicas claves que

debe enfrentar un equipo directivo al momento de establecer misión:

Definir el alcance actual y futuro del negocio (¿dónde competir?): Enunciar el ámbito competitivo en el que se desenvolverá el negocio, involucrando la selección de los clientes y los competidores adecuados.

Desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio (¿Cómo competir?): Implica la adquisición de los recursos y habilidades claves de la organización, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán a la empresa de sus competidores.

Visión: Buscando expresar las diferencias entre una visión estratégica y la declaración de misión, siguiendo lo expresado por Thompson y...Strickland⁷, podemos decir que la principal preocupación de una visión estratégica es definir el futuro ámbito de actuación de la empresa (hacia dónde vamos), en tanto que una declaración de misión suele referirse a la actual esfera de acción (quiénes somos, qué hacemos y qué: cosas son importantes para nosotros).

Conforme a lo expuesto por George Morrissey, la visión es "una representación de cómo se cree que debe ser el futuro para la empresa, ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes".

Gary Hamel y C.K. Prahalad sostienen que, en lugar de recortar las ambiciones para adecuarse a los recursos disponibles, los directivos deberían aumentar los recursos para alcanzar metas aparentemente inalcanzables. Sobre esa base, podría decirse que la visión debería articular el intento estratégico mismo de una compañía⁸.

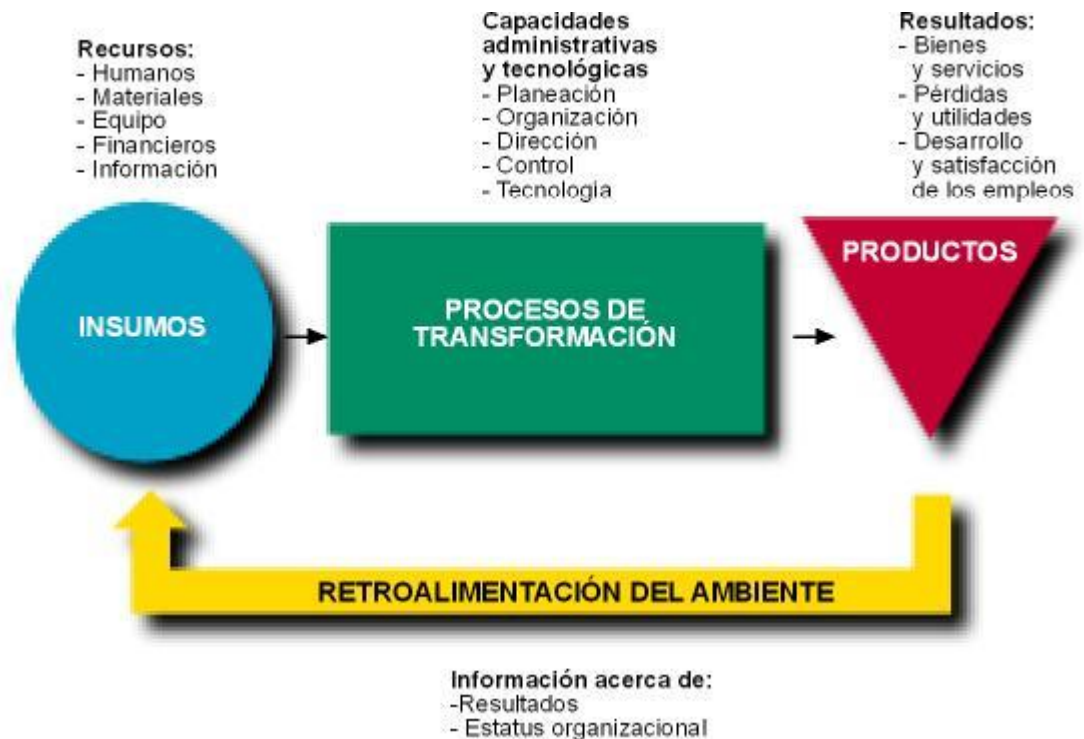
Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder, y constituye el punto máximo en la jerarquía de metas de una empresa. Una visión representa un destino inspirado por la pasión. Su definición busca exteriorizar el por qué estamos juntos.

⁷ Thompson y...Strickland, A (2004), Administración Estratégica, McGraw-Hill, Interamericana, México, Págs. 6 y 7

⁸ HAMEL, G & PRAHALAD, C. K. (1989), Strategic intent, Harvard *businesses review* (mayo-junio).

2. Procesos de Transformación

La empresa es susceptible de ser considerada en términos sistémicos como un modelo en intercambio con su entorno. Un sistema abierto en equilibrio dinámico, con capacidad para transformar la energía que le llega.



Suelen distinguirse varios elementos comunes a todo sistema, que también podemos encontrar en una organización empresarial:

1.- Entrada (*input*): es la fuerza de arranque del sistema, suministra material o energía desde el exterior. En una empresa, dependiendo del punto de vista que se quiera adoptar, cabría considerar *inputs* tanto a las materias primas como al capital.

2.- Salida (*output*): es el resultado del proceso, la finalidad para la cual se reunieron los elementos y se establecieron relaciones en el sistema. Los *outputs* de los subsistemas son intermedios y deben ser coherentes con los del sistema en su totalidad, que son finales.

3.- Proceso (*throughput*): es la secuencia que convierte las entradas en salidas. Se define por los elementos empeñados en el cambio y las relaciones entre ellos, caracterizando así la acción del sistema. En la empresa comprenden todos los medios utilizados y sus actividades combinadas -lo que comúnmente llamamos trabajo-, en orden a la transformación de los recursos.

4.- Retroalimentación (*feedback*): es una función de subsistema que consiste en comparar la salida (*output*) con un criterio o patrón previamente fijado. Como ya se ha dicho, su objetivo es el control, para que el sistema funcione según lo previsto y se mantenga fiel a sus objetivos. En una organización empresarial, la retroalimentación además orienta la adaptación al cambio y las relaciones con el entorno social.

3. Cadena de Valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitivas y de diferenciación con sus competidores.

La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considere como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad. El margen de utilidad de una compañía debe entenderse como el resultado conjunto de una serie de interacciones internas entre actividades, procesos y operaciones que permiten el funcionamiento de la empresa como un todo. El éxito de la estrategia de una empresa se basará, fundamentalmente, en la consistencia de las interacciones de las actividades que ésta lleve a cabo, con el entorno competitivo y regulatorio que ella enfrenta.

Para identificar las actividades de valor de una empresa, se deben separar sus actividades entre aquellas que se denominan primarias y aquellas denominadas de apoyo.

Actividades Primarias o de Valor Agregado: Éstas son actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega, y a la comercialización del mismo, incluyendo su venta y el servicio que se entregue con posterioridad a ella.

Una empresa puede desarrollar internamente todas las actividades primarias o solo una parte de ellas, incluso puede que posea otras actividades distintas a las discutidas en esta sección y que sean relevantes para el negocio bajo evaluación. Entre las actividades primarias más frecuentes están:

a. **Logística Interna:** son actividades asociadas al ingreso y disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del producto o servicio ofrecido por la empresa. Contempla actividades como recepción de insumos, almacenamiento en instalaciones de la empresa, distribución de insumos a diferentes partes del proceso de producción, manejo general de materiales, control de inventarios de materias primas y manejo de devoluciones de insumos, entre otros.

b. **Operaciones:** son actividades asociadas con el proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales por parte de la empresa, incluyendo las fases de productos intermedios o semiterminados cuando corresponda. Específicamente, considera aspectos como planificación y programación de la producción, procesos operativos propiamente tales, mantenimiento de equipos de producción, operaciones y actividades de envasado, instancias de control de calidad y manejo de unidades defectuosas, entre otros.

c. **Logística Externa:** son actividades relacionadas con el trasla-

do, acopio y bodegaje de las unidades producidas a la bodega de productos terminados y, la organización y planificación del despacho de productos o servicios hasta el punto de recepción del cliente. Incluye actividades como recepción de productos terminados en bodega final de la empresa, almacenamiento y gestión de los productos terminados, manejo de inventarios de productos terminados, distribución física del producto hasta las bodegas de los clientes, operación de flota de distribución, procesamiento de pedidos y programación de entregas.

d. **Marketing y Ventas:** son actividades asociadas con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Incluye actividades como selección y manejo de canales de distribución, planificación y ejecución de la publicidad y promoción, manejo de la fuerza de ventas, definición y administración de promociones de venta, establecimiento de políticas comerciales y crediticias, y determinación de políticas de precios, entre otras.

e. **Servicios:** son las actividades asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta. Se incluyen en este ámbito actividades como manejo de garantías de venta, administración de relaciones comerciales con el cliente, políticas de repuestos y garantías, mantención de vínculos de lealtad entre empresa y cliente y captación de información de satisfacción de clientes en el uso del producto o servicio, entre otras. Se trata de hacerse cargo en este eslabón de todas aquellas instancias de relación empresa-cliente consideradas como claves para que el cliente repita el acto de compra con la empresa generando lealtad en él.

Actividades de Apoyo: Las actividades de apoyo son aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada. A pesar de que cada empresa puede tener distintas actividades de apoyo, las más frecuentes son:

a. **Infraestructura de la Empresa:** son actividades que soportan los aspectos administrativos generales de la empresa. Incluyen actividades y

procesos como administración general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, entre otras. A diferencia de las demás actividades de apoyo, la infraestructura de la empresa apoya a la cadena de valor completa.

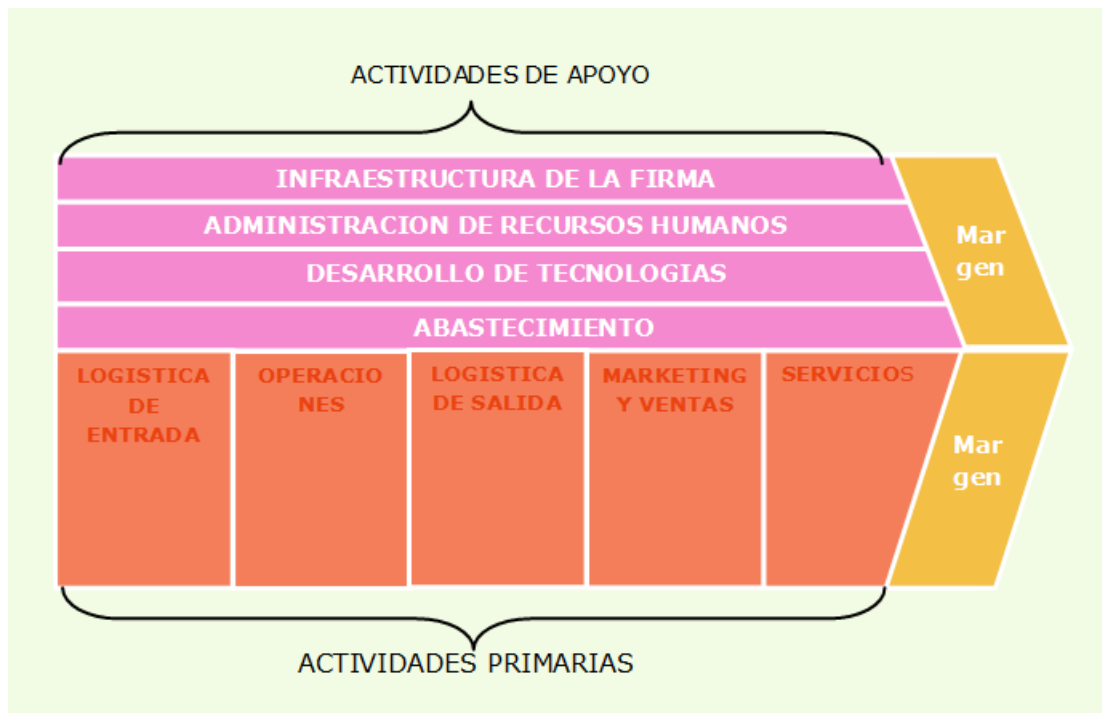
b. **Administración de Recursos Humanos:** son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación, desarrollo, y compensaciones de las diferentes personas que conforman la empresa. Respalda tanto las actividades primarias como las de apoyo de la empresa.

c. **Desarrollo de la Tecnología:** es muy probable que cada actividad de la cadena de valor requiera de tecnología para su desarrollo. Esta actividad involucra el desarrollo de conocimientos, procesos, sistemas, y en general, cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios de la empresa.

d. **Abastecimiento:** se refiere a las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo (materias primas, maquinarias, equipos, etc.) para permitir el desarrollo del negocio de la empresa.

Las actividades de una empresa no son independientes entre sí, sino que existe una interrelación entre ellas. A las relaciones entre las distintas actividades se les denomina "eslabones". Un ejemplo de interrelación entre actividades se da en el caso de entrega de pizzas a domicilio en donde interactúan, entre otras, las actividades de logística externa, producción y servicio de una empresa.

A pesar que los eslabones son cruciales para la obtención de una ventaja competitiva, frecuentemente son sutiles y pasan inadvertidos; para explotarlos, es fundamental la información que permita la coordinación o la optimización de las actividades de la empresa. La administración de los eslabones es muy compleja, por lo que la capacidad de una buena administración puede llegar a ser una fuente sostenida de ventaja competitiva. La figura resume parte de la discusión referida a la cadena de valor.



4. Las Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes:** Si los clientes son pocos, entonces éstos están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarían su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta

por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

▪ **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. O sea que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores. Mal pensado que sean empresas nuevas que quieran ingresar al negocio, si hay muchas empresas que quieran ingresar pero estas son las barreras de entrada. Mientras más barreras de entrada el mercado se hace menos atractivo.

▪ **Amenaza de productos sustitutos:** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.

- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

▪ **Rivalidad entre los competidores:** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.

5. Análisis FODA

El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*)

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.



Factores Internos

Fortalezas:

- Estructura Organizacional
- Cultura Organizacional
- Talentos y competencias
- Productos y Servicios
- Tecnología
- Competitividad
- Calidad y Productividad

Debilidades:

- Dirección de la estrategia no muy definida
- Composición competitiva frágil y en deterioro
- Tecnología obsoleta y superada
- Falta de competencia y habilidades
- Personas poco motivadas y mal lideradas
- Desventajas competitivas

Factores externos

Oportunidades:

- Desarrollar competencias nuevas
- Desarrollar productos y servicios nuevos
- Desarrollar tecnologías nuevas
- Desarrollar mercados nuevos
- Debilidad de las organizaciones competidoras y rivales
- Variables económicas y sociales favorables

Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores en el mercado
- Entrada de nuevos productos y servicios en el mercado
- Políticas gubernamentales adversas
- Aumento del poder de negociación de los clientes
- Cambio en el hábito de los clientes
- Variables económicas y sociales desfavorables

Las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas. Se trata de usar al máximo las fortalezas y los potenciales internos, de mejorar o corregir las fragilidades internas y de aprovechar las oportunidades del ambiente, tanto como sea posible, y de esquivar, huir o protegerse contra las amenazas externas. Esta es la esencia del juego estratégico.

6. Estrategias genéricas de Porter

Para Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costos. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso

preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.

- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos.



Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO: COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MONTE- ROS COODEMOT LTDA

Sumario: 1. Reseña histórica; 2. Actualidad; 3. Inscripciones legales; 4. Recursos humanos; 5. Localización, infraestructura y organigrama; 6. Nómina Consejo Administración y Sindicatura; 7. Funcionamiento interno y servicio a sus socios 8. Tecnología, financiamiento y abastecimiento

1. Reseña histórica

La cooperativa Coodemont Ltda. nació de un grupo de agricultores cañeros, cuya denominación era “Rodríguez- Muñoz”, que se unían para poder negociar mejor ante los ingenios azucareros su producción de caña de azúcar. Pero como la comercialización de ese modo no era muy segura, resuelvan fundar el día 10 de abril de 1984, en el local de la Unión Cañeros Independientes de Tucumán (U.C.I.T), sito en calle Leandro Araoz 35 de la ciudad de Monteros –con la presencia de trece agricultores- la COOPERATIVA AGRICOLA DE MONTEROS “COODEMONT LTDA”.

2. Actualidad

Coodemont Ltda. es una cooperativa agrícola de la ciudad de Monteros que se dedica principalmente a la comercializa-

ción de azúcar producida por sus asociados proveniente de los ingenios en donde los socios entregan la caña de azúcar, al abastecimiento de insumos y obtención de fuentes de financiamientos a los mismos.

Además su estatuto establece que podrá:

- Adquirir por cuenta de la cooperativa y proveer a los asociados o adquirir por cuenta de estos artículos de consumo y del hogar, productos, maquinas, repuestos, enseres, bolsas, hilos, etc., necesarios para la explotación agrícola y para el consumo de las familias de los asociados y del personal empleado en la actividad o tarea a que se dediquen.

- Establecer fábricas para el manipuleo o producción de abonos, maquinas, semillas, bolsas y otros materiales necesarios a la industria agrícola y para la transformación de sus productos de esta y sus derivados.

- Adquirir y/o arrendar campos para sí o para sus empleados

- Conceder adelantos en efectivo a cuenta de productos entregados o sobre cosecha a recoger.

- Fomentar por todos los medios posibles los hábitos de economía y previsión.

- Propender el mejoramiento de la industria agraria.

- Auspiciar la creación de viveros, semilleros y organizar consorcios.

- Procurar, por intermedio de organismos oficiales, la exportación a países consumidores de los productos de sus asociados, en su estado natural, manufacturados o industrializados.

- Gestionar ante las autoridades públicas, empresas de transporte, de navegación, etc., las tarifas y todos los beneficios posibles para el afianzamiento económico del agricultor.

- Dedicarse al estudio y defensa de los intereses económicos agrarios generales y de los asociados en particular.

- Fomentar el espíritu de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa, educando y fomentándola armonía entre consumidores y productores.

Dichas tareas son realizadas en menor medida por la cooperativa.

Por las características como sociedad, nuestra familia cooperativa se solidariza con el asociado, buscando el bien común, brindándole además varios servicios y asesoramientos profesionales, que le sirven para mantenerse informado y actualizado, minimizando sus costos productivos.

3. Inscripciones legales

AFIP-DGI: CUIT N° 30-62288620-7

DGR: PADRON N° 323.814

MATRICULA INAES N° 10090

MATRICULA IPACYM N° 352

Actividad principal:

Contratación, producción y venta de azúcares e insumos por cuenta y orden de los asociados.

Duración:

Ilimitada

Capital suscrito:

\$ 1580369,48.- (al cierre del último ejercicio)

Capital integrado:

\$ 1580369,48.- (al cierre del último ejercicio)

4. Recursos humanos

Coodemont esta compuesta por 34 socios activos todos de la localidad de Monteros, los cuales produjeron en el último año 95.555.656 kgs de caña de azúcar.

Además cuenta con dos personas que se encargan del sector administrativo y comercial, y un personal de maestranza, todos estos desempeñan su labor en las oficinas de la cooperativa. Por otro lado, cuenta también, con tres estibadores y un encargado en el depósito.

La cooperativa recibe también asesoramiento profesional, a cargo de un contador y abogado, pero estos no se encuentran en relación de dependencia con la cooperativa.

El consejo de administración, que es el órgano máximo a nivel gerencial, es consciente de la importancia de la capacitación. Entiende que si promueve procesos formales de aprendizaje, sus empleados tendrán un mejor desempeño.

En lo que respecta al personal obrero, también la opinión del consejo de administración es que tienen que capacitarse en oficios específicos. En cuanto al ingreso, hay que pensar en los egresados de las escuelas técnicas.

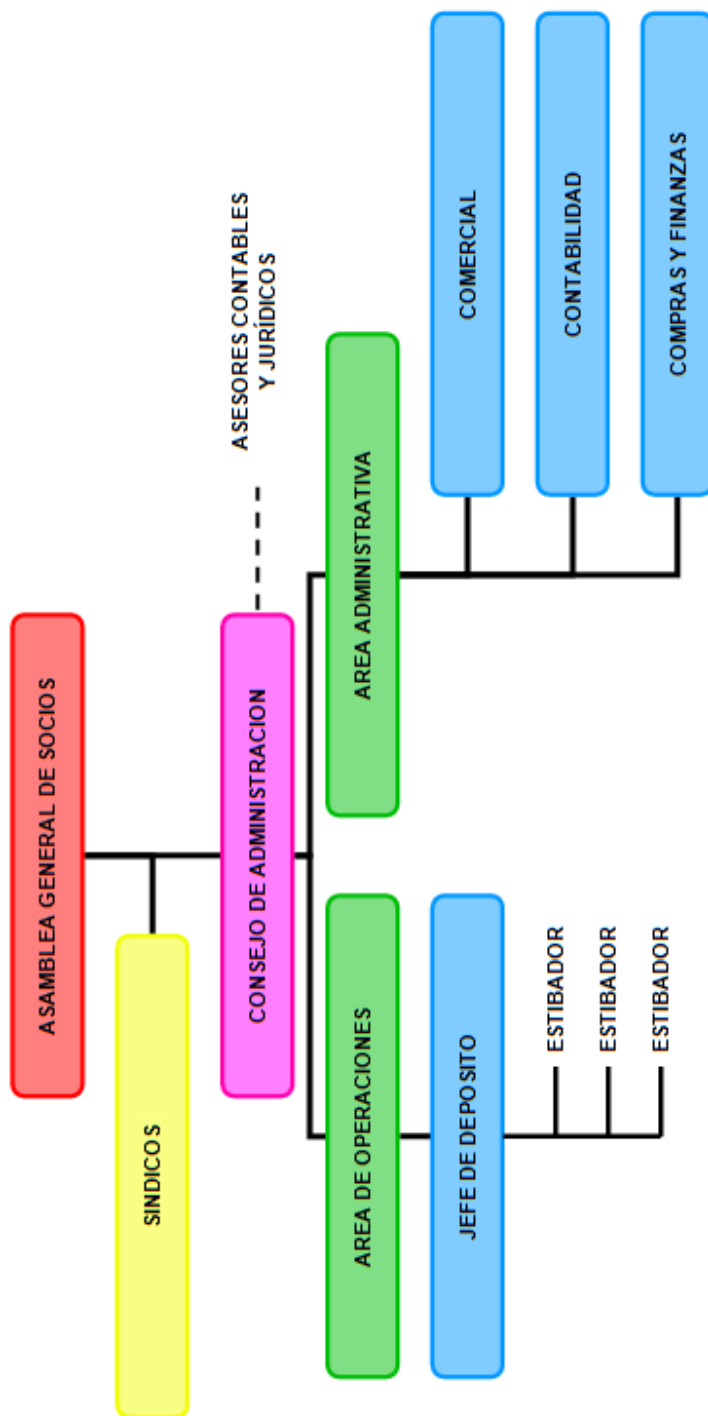
5. Localización, infraestructura y organigrama

Coodemont se encuentra ubicada en la ciudad de Monteros, provincia de Tucumán. Hoy en día cuenta con un predio de cuatro hectáreas, ubicado sobre la Ruta Nacional N° 38, donde próximamente comenzaran las tareas de construcción de la sede propia, con depósitos de azúcares y ofici-

nas, esto es un anhelo de todos los socios ya que el proyecto está pendiente desde la constitución de la cooperativa.

Actualmente se encuentra alquilando dichos establecimientos, que operan en 9 de julio 245 (la oficina) y Crisóstomo Álvarez 41-43 (deposito), ambas direcciones están en la parte céntrica de la ciudad.

La cooperativa no cuenta con ningún tipo de maquinaria y de vehículos para transporte de carga ni para la movilidad del personal, por lo que, se debe contratar a terceros cada vez que se necesita de algunos de estos servicios.



6. Nómina del Consejo de Administración y Sindicatura

CARGOS	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI
Presidente	Rodríguez, Marcelo Osvaldo	13.563.090
Secretario	Muñoz, Julio Cesar	8.056.138
Tesorero	García, Miguel Ramón	6.992.013
Vocal Tít. 1º	García, Marcelo Daniel	13.981.714
Vocal Tít. 2º	Muñoz, Américo Hilario	13.563.058
Vocal Suplente	Rodríguez Dip, Antonio Francisco	25.963.457
Sindico Titular	García, Ernesto Fabián	23.868.680
Sindico Suplente	Gómez, José Andrés	13.402.713

7. Funcionamiento interno y servicios a sus socios

Respecto de los vínculos establecidos entre los asociados, los productores se conocen desde hace tiempo y, en general, son vecinos de la zona de referencia de la cooperativa.

En ese sentido, la posibilidad de prestarse maquinarias para el cultivo y la cosecha es un factor impulsor de la organización colectiva de los pequeños productores cañeros. De ahí surge que el acompañamiento en el proceso productivo es un factor muy importante.

Respecto de la participación de los socios en la entidad, en general existe una buena concurrencia. De ese modo, los productores se informan del devenir de la organización, favoreciendo la relación entre los socios y los directivos en forma directa y sin intermediaciones.

Un dato a considerar es que la participación de los socios se relaciona con la situación económica en la que se encuentra la actividad cañera.

En referencia a la participación de jóvenes, la cooperativa busca incentivarla para que vayan conociendo su dinámica y funcionamiento con miras al momento en que sus padres, quienes son formalmente los asociados, se alejen de la actividad. Muchos jóvenes que colaboran en sus fincas lo hacen bajo el mandato del padre. Por eso, desde Coodemont Ltda. se plantea evitar que, cuando fallece el progenitor, se produzca el alquiler o la venta de la finca:

Al mismo tiempo, se puede identificar la ausencia de capacitaciones que apunten a reforzar los aspectos administrativos y de funcionamiento interno de la cooperativa. Estas tareas suelen ser cubiertas por los socios productores, que en la mayoría de los casos carecen de experiencia y de formación para llevarlas a cabo.

8. Tecnología, financiamiento y abastecimiento

Tecnología: Históricamente Coodemont Ltda. no contaba con la tecnología necesaria para brindarle un buen servicios a sus asociados, en cuanto a las transacciones que se realizaban por su cuenta y a la información requerida de su interés.

Recientemente, la cooperativa implementó un sistema de registración contable que incluye un sistema de stock y de liquidación a cañeros de última generación, que le permite obtener al instante el estado de cuenta de los cañeros, de los proveedores y de clientes, como así también el movimiento de las cuentas bancarias.

Financiamiento: Coodemont Ltda. se financia mediante las retenciones que se les hace a los asociados en las liquidaciones que se les practica cada vez que se realiza la venta del azúcar de la propiedad de los mismos en concepto de gastos de comercialización y administración, ya que, la cooperativa no tiene ningún otro tipo de ingreso adicional.

Además, antes del comienzo de la zafra e incluso durante la misma, la cooperativa, toma créditos en entidades bancarias con garantía de warrants en función a las posibilidades y necesidades de los socios para que estos financien sus cosechas.

Los bancos con los que la cooperativa generalmente opera son los siguientes:

- Banco Macro
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Supervielle



Abastecimiento: Coodemont Ltda. tiene pocos proveedores, ya que necesitan insumos solo para proveer a los asociados cuando estos lo requieran, como combustible, abono, herbicidas, lubricantes, neumáticos y repuestos varios.

Los mismos son adquiridos a los siguientes proveedores:

- Combustible: Escarabajo SRL (Refinor) y Comercial del Petróleo SRL (YPF)
- Abono: Gustavo Luis Barcala

- Herbicida: Juan Manuel del Pozo
 - Lubricantes: Petroarsa SA (YPF), que se destaca por proveer lubricantes en general pero eventualmente también provee abonos y herbicidas.
 - Neumáticos: Cornaglia Neumáticos SRL
- Repuestos varios: "Don Sofo" y "Baterías Walter", que además proveen a la cooperativa de lubricantes.

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE MERCADO

Sumario: 1. Comercialización y relación con los ingenios; 2. Análisis de mercado de la venta de azúcar; 3. Mercados; 4. Productos y precios

1. **Comercialización y relación con los ingenios**

La decisión de organizarse en cooperativas responde a la necesidad de fortalecerse en la etapa de comercialización y de posicionarse favorablemente en la relación asimétrica que se establece entre los productores y la industria azucarera, tal como se manifestó en el tipo preponderante de cooperativa (de comercialización), que es el caso de la cooperativa Coodemont Ltda. La relación de los asociados con los ingenios es caracterizada como conflictiva, como el “cuello de botella” de la actividad y como un escollo fundamental en la comercialización de la caña de azúcar. En efecto, esta es una de las razones que han determinado la adhesión de los productores a Codemont Ltda.

La relación con la industria ha sido un tema recurrente. El problema, radica en que los ingenios establecen unilateralmente el rendimiento de la caña entregada por los productores, sin posibilidad de control por parte de ellos. En este sentido, consideran que la estipulación siempre es por debajo de la que ellos, por conocimiento de la actividad y de su caña, calculan.

Una solución sería permitir el ingreso de la cooperativa a los ingenios y, mediante el uso de balanza, controlar los rendimientos. Otra propuesta es implementar laboratorios zonales para medir los rendimientos de la caña. Eso conllevaría el acceso de la cooperativa a los ingenios mediante un veedor de parte para la realización de análisis químicos, lo que resolvería la desconfianza que los productores tienen sobre los rendimientos que establecen los ingenios.

Otro problema relevante de la cooperativa se relaciona con la caída de precios y el margen de ganancia que obtienen los productores, lo que los coloca en una difícil posición para continuar en la actividad. Una forma de evitar el impacto de la caída de precios sería guardar las bolsas de azúcar en depósito y salir a venderlas en un momento oportuno (que es realizada por Coodemont Ltda.)

La desregulación de la actividad azucarera en los años 90 dejó a los minifundistas cañeros en una situación de desventaja frente a los grandes productores. Muchos de ellos se vieron obligados a arrendar o vender sus tierras a grandes empresas con relación directa con los ingenios. Asimismo, esa desregulación, que hoy sigue vigente en la actividad, genera que en muchas ocasiones no se cumplan los acuerdos de exportación, como ha sucedido en los últimos años, llevando a que se vuelquen al mercado interno excedentes de azúcar que tendrían que haber sido colocados en el mercado externo, lo cual presiona hacia abajo el precio del producto.

La caída de precios acentúa la crítica situación financiera de los productores socios de la cooperativa. Frente a ello, Coodemont Ltda. estableció acuerdos con los ingenios buscando la provisión de insumos (combustible, abono, llantas para camiones) que les permitan llevar adelante las tareas de cultivo y cosecha.

En suma, los principales problemas se relacionan con la situación financiera, con la ausencia de financiamiento para brindar al productor la ayuda necesaria durante las tareas preazfra y con los inconvenientes presen-

tes en la etapa de comercialización. Los problemas financieros dificultan que las cooperativas guarden el azúcar, en el caso de contar con galpón de acopio, y se vean obligadas a venderla a medida que la van retirando de los ingenios, sin posibilidad de realizar una planificación estratégica de la comercialización.



2. Análisis de mercado de la venta de azúcar

La provincia de Tucumán, principal productora de caña y azúcar del país, continúa liderando la actividad. Durante la campaña 2013 – 2014, de los quince departamentos en los cuales se desarrolla la actividad, continúan destacándose Cruz Alta, Leales, Simoca y Monteros, los que en conjunto reúnen alrededor del 64% de la superficie destinada, la cual fue estimada según fuentes oficiales de la provincia en 251.810 hectáreas.

Los principales indicadores de la campaña muestran un crecimiento del 3,4% en el área cosechable; como es de esperar, las toneladas de caña destinadas a la industria representó un 3% más que la campaña anterior y los productos de la industria tuvieron un comportamiento similar. Tal es así

que la producción de azúcar superó el 7,5% con respecto a ciclo anterior y la de alcohol mostró un incremento del 25,6%.

De acuerdo a información brindada por el Centro Azucarero Argentino, durante la zafra 2013 la caña molida en el país fue de 19,77 millones de toneladas obteniéndose un total de 2,03 millones de toneladas de azúcar, correspondiendo 1,77 millones de toneladas a azúcar blanca y 267 mil toneladas a azúcar crudo. El rendimiento promedio fue del 10,30%.

La zafra azucarera 2013 tuvo resultados productivos superiores a lo estimado, lo que afectó la oferta del mercado (sobreoferta) no lográndose la rentabilidad esperada. Las políticas comerciales del sector industrial no fueron las óptimas, al exportarse excedentes comprometidos pero no realizados en su totalidad. Esto provocó que los precios del mercado interno no sean los adecuados para aspirar a una rentabilidad razonable, en especial aquellos productores de menor escala.

El objetivo es lograr que mejore el precio mayorista del producto en el mercado interno, el cual rondó los \$ 165- 175 por bolsa de 50 kilos para la venta de contado.

Refiriéndonos al comercio internacional, con respecto a las exportaciones argentinas de azúcar, durante el año 2013 las mismas alcanzaron un total de 203.392 toneladas las cuales representaron un total de 61 millones de dólares FOB (correspondiente a las nomenclaturas aduaneras 1701.1300 y 1701.1400). Dicho volumen estuvo compuesto por un 51% de azúcar blanco y un 49% a azúcar crudo.

3. Mercados

La cooperativa "COODEMONT LTDA" supo hacer con sus compradores relaciones exitosas a largo plazo.

Comercializa sus productos principalmente a dos sectores, que son, empresas de otras provincias, que se dedican a la reventa de azúcar, estas empresas adquieren equipos de azúcar (lotes entre 500 y 600 kilos, que es lo que entra en un camión más el acoplado) y lo venden en sus provincias de origen, como por ejemplo Buenos Aires. También comercializa el azúcar a diferentes industrias, para la fabricación de sus productos. Generalmente los clientes son los mismos zafra tras zafra, pero eventualmente se van sumando nuevos clientes y dejando de operar otros.

Algunos de los compradores de la cooperativa son:

- Miguel Ángel Laya, vendedor de azúcar de la Provincia de Buenos Aires.
- Alicia Milich, propietaria de una empresa que se dedica a la compra-venta de azúcar.
- Productores apícolas, cuya denominación es “Cooperativa de Provisión y Servicios para Productores Apícolas Ltda.”
- Enrique Vicente Squartini, productor de sidra y de otros alimentos.
- Ingenio y Refinería San Martín del Tabacal.

Coodemont compite en Tucumán con otras cooperativas, con los ingenios azucareros, y con productores individuales. Aunque la venta de azúcar es un mercado en el que la venta está casi asegurada y el precio más o menos estable, esta cooperativa tiene clientes fieles y un precio más elevado que sus competidores por el buen servicio que brinda y la entrega inmediata de la mercadería.

4. Productos y precios

El único producto que comercializa la cooperativa es azúcar blanco común tipo “A” en bolsas de 50 Kg., pero cuando el ingenio recibe la caña de los productores (socios de la cooperativa) y elabora el azúcar una parte está

destinada para el azúcar crudo que es para la exportación, por el cual la cooperativa recibe el pago del porcentaje que corresponde, para luego distribuirlo entre los asociados.

También existe el azúcar moreno que esta destinado para la venta en el mercado interno que también es realizada por ingenio y los montos correspondientes son remitidos a la cooperativa y luego distribuidos por esta entre sus asociados.



Determinación del precio al productor

En Tucumán, el ingreso del cañero está determinado por el rendimiento de la caña, el rendimiento fabril y el precio por tonelada de caña entregada al ingenio (maquila). Algunos ingenios pagan por la calidad de la caña entregada y otros determinan porcentajes fijos de participación. Según la EEAOC (Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres de Tucumán), el cañero recibe actualmente el 58% del azúcar producido. Dado que son frecuentes las diferencias entre los industriales y los cañeros en la determinación del precio de maquila y la comercialización del azúcar, se han conformado en varias oportunidades “mesas de concertación” en las que participan representantes del sector privado.

Intervención del gobierno

La legislatura de Tucumán aprobó una ley que declara de interés público la producción de azúcar y de alcohol de caña en la provincia, y creó el Instituto de Promoción del Azúcar y Alcohol de Tucumán que, entre otras potestades, tendrá la de fijar la cantidad de azúcar que deberán exportar los ingenios para no generar una sobreoferta en el mercado interno. A diferencia de lo que ocurre con otros productos derivados de la actividad agropecuaria, para los que el gobierno nacional fija cuotas de exportación con el objetivo declarado de no desabastecer el mercado interno, en el caso del azúcar la baja de los precios internacionales y la buena producción local generan saldos muy por encima de las necesidades internas. Tucumán es la principal provincia azucarera de la Argentina, con cerca del 60% del total de la producción nacional. Los ingenios y cañeros de esa provincia ampliaron en 8.220 hectáreas su capacidad productiva en el último año (3,4%), según datos de la Estación Experimental Obispo Colombres (EEOC) del INTA, e invirtieron en los cañaverales para crecer un 20% en producción. Con el ingreso de la producción, cada año se acordaban dentro de la cadena productiva cuáles eran los volúmenes de exportación requeri-

dos para no inundar el mercado local y planchar los precios. Pero a partir de ahora, el nuevo ente regulatorio podrá inclusive administrar un sistema de depósito del azúcar que se creará a instancias de la ley y hasta impondrá sanciones por incumplimientos a las empresas, si no exportan lo que deben.

El caso de la cooperativa Coodemont Ltda.

La cooperativa siempre está atenta a los precios que se determinan por la oferta y demanda del mercado y las disposiciones gubernamentales, sin embargo, la última palabra la tiene la cooperativa.

Generalmente la cooperativa maneja precios más elevados que los otros vendedores de la zona, como los ingenios, productores independientes y demás cooperativas, esto es así, porque cuando le compran equipos de azúcar (lotes entre 500 y 600 kilos, que es lo que entra en un camión más el acoplado) a la cooperativa se pacta el precio de la azúcar “puesta sobre el camión” de manera inmediata lo que no sucede con sus competidores. El transporte de la mercadería vendida está a cargo del comprador, ya que la cooperativa al no tener camiones propios, no puede brindar ese servicio.

La cooperativa no realiza publicidad, por no considerarlo necesario. Uno de sus miembros estableció lo siguiente: “No hay mejor publicidad que un cliente satisfecho” y otro dijo “Coodemont tiene una trayectoria de treinta años intachable por lo que no hace falta publicidad”. Por lo que se observa que los asociados de la cooperativa están convencidos que no necesitan de publicidad adicional para la venta del azúcar.

La mercadería es recibida por la cooperativa desde los ingenios con los que trabaja la misma por medio de camiones, cuyo servicio de transporte es contratado a Elías, Daniel G. y otros SH, por no contar la misma con camiones propios.

Si bien cada socio decide con que ingenio trabajar, el consejo de administración de la cooperativa es quien negocia con el ingenio antes del inicio de la zafra, las condiciones de entrega y participación en el proceso de

elaboración del azúcar. Los ingenios con los que trabaja principalmente con Coodemont Ltda. los siguientes:

- Ingenio Ñuñorco (SA. Ser)
- Ingenio Aguilares (Energías Sustentables del Tucumán SA.)
- Ingenio Santa Bárbara (Azucarera Terán SA.)

Estos tres ingenios pertenecen al mismo grupo económico con los que la cooperativa tiene una excelente relación. Además realiza sus operaciones con los siguientes:

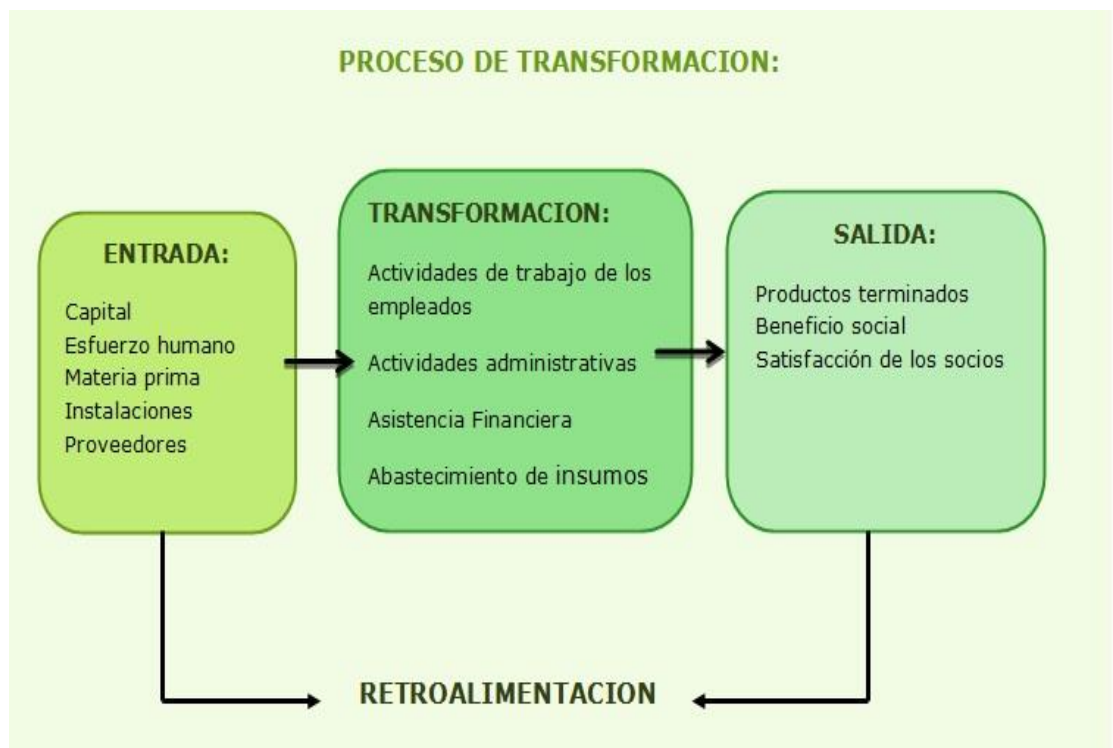
- Ingenio Santa Rosa (Temas Industriales SA.)
- Ingenio La Fronterita (José Mineti y CIA SRL.)

CAPITULO VII

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Sumario: 1. Proceso de transformación; 2. Cadena de valor; 3. Fuerzas de Porter; 4. Análisis FODA; 5. Propuesta

1. Proceso de transformación



Entradas:

- **Capital:** las primeras inversiones fueron aportes de los socios de la cooperativa, y luego se financia con las retenciones que les efectúa a los mismos cuando realiza la venta del producto.
- **Esfuerzo humano:** la cooperativa es dirigida por el consejo de administración de la misma, cuenta con el apoyo de un contador y un abogado que lo asesoran permanentemente. El área administrativa-financiera es controlada por la gerencia y en ella trabajan dos empleados, el depósito cuenta con tres estibadores y un encargado.
- **Materia prima:** es el azúcar blanco común tipo “A” que llega desde los ingenios donde los asociados entregaron su caña de azúcar para su producción.
- **Instalaciones:** Posee un terreno de cuatro hectáreas sobre la ruta 38 donde en un futuro se construirá un depósito y las oficinas de la cooperativa. En la actualidad, se encuentra alquilando dichos establecimientos.
- **Proveedores:** tiene pocos proveedores, ya que necesitan insumos solo para proveer a los asociados cuando estos lo requieran, como combustible, abono, herbicidas, lubricantes, neumáticos y repuestos varios.

Transformación:

- **Actividades de trabajo de los empleados:** los empleados del depósito reciben la mercadería del ingenio y la guardan en el mismo. La vigilan y la mantienen segura hasta que se produce la venta de las mismas.
- **Actividades administrativas:** el personal que se encuentra en las oficinas realiza todas las actividades necesarias para que se

pueda concretar con la venta de la mercadería, como por ejemplo, el registro de las operaciones y la liquidación de impuestos.

- **Asistencia financiera y abastecimiento de insumos:** la cooperativa se preocupa por el financiamiento de sus asociados y por el abastecimiento de insumos de los mismos para que puedan desarrollar sus actividades agrícolas.

Salidas:

- **Productos terminados:** el producto terminado que comercializa la cooperativa es el azúcar banco común tipo “A” “puesto en el camión”, es decir, listo para su retiro, por parte de los clientes.
- **Beneficio social:** Aumento de conocimiento de los empleados, que elevan el nivel cultural dentro de la cooperativa y a su vez en la sociedad.
- **Satisfacción de los socios:** se produce la satisfacción de los asociados, ya que, la cooperativa comercializa sus productos en las mejores condiciones de venta, se preocupa por que obtengan la mejor financiación posible y les brinda los insumos que estos requieren.

Retroalimentación:

Esto nos permite corregir el desempeño, brindar nuestros productos en tiempo y forma y destinar las ganancias para mejorar el servicio que se les brinda a los socios y a mejorar las condiciones de venta con los clientes.

2. Cadena de valor

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura de la firma:** Esta organización es de tipo comercial y está conformada por una área Comercial, Administrativa-Financiera, y de Operaciones. Estas tres aéreas son dirigidas por el consejo

de administración de la cooperativa los cuales reciben asesoramiento contable y jurídico de contadores y abogados respectivamente.

- **Administración de recursos humanos:** El consejo de administración es consciente de que hace falta capacitación al personal tanto administrativo financiero, como de los empleados que trabajan en el depósito (estibadores y encargado). Esta capacitación le dará valor socio-cultural a la cooperativa mejorando su círculo y el de la sociedad.

- **Desarrollo de tecnologías:** Implementación de maquinarias y tecnologías para brindar un mejor servicio a los asociados, este avance permite una comunicación de la información de manera más rápida eficaz y eficiente. Dándole mayor comodidad y seguridad al socio en la comercialización de los productos.

- **Abastecimiento:** compra de insumos, entre ellos, combustible, abono, herbicidas, lubricantes, neumáticos y repuestos varios.

Actividades primarias:

- **Logística de entrada:** La cooperativa recibe en el galpón que utiliza de depósito el azúcar de los ingenios por medio de camiones que son contratados a terceros, ya que, no cuenta con transporte propio. Aquí Coodemont posee una fortaleza, ya que reduce los costos de almacenamiento para sus asociados, agregando valor a los mismos.

- **Operaciones:** esta es otra de las actividades principales que generan valor a la cooperativistas, ya que al realizar operaciones de venta del azúcar en gran volumen con distintos clientes, obtiene mejores condiciones, abastece a sus socios de insumo y consigue las mejores formas de financiación para sus asociados, lo que le resulta muy difícil realizar a los socios de manera aislada.

- **Logística de salida:** La mercadería, que son bolsas de 50 Kg. de azúcar blanco común tipo "A" sale del depósito de la cooperativa en ca-

miones, cuyo flete está a cargo de los compradores, ya que, la cooperativa no vende este servicio.

- **Marketing y ventas:** Los medios masivos de comunicación no son utilizados, ya que considera que no es necesario. El consejo de administración de la entidad cree firmemente que la publicidad es un costo innecesario para su actividad, esta actividad no suma ni quita valor a sus integrantes.

- **Servicios:** Los servicios que se brindan a los clientes de la empresa se basan en la calidad y puntualidad en la entrega de los productos brindando un servicio directo y/o personalizado. Además, la cooperativa a través de su infraestructura, asesora a los socios en las distintas operaciones a realizar. Esta es otra de las ventajas que agrega valor a la cooperativa, sobre todo comparada con el accionar particular de cada socio.

Estas actividades tanto las principales como las de apoyo, agregan valor a la producción de cada socio, principalmente haciendo reducir los costos de manera sustancial, que incurridos por los socios de manera independiente serian muchos más elevados. Es por esto que el margen de “Coodemont. Ltda.” para cada uno de los socios es mucho más amplio que si se compara con la cadena de valor de cada unos de los socios de manera aislada. De esta manera se puede concluir que cada uno de los socios obtendría un menor valor de su producción de manera individual del que obtienen estando reunidos en una cooperativa.

3. Fuerzas de Porter

Competidores

Es importante, analizar si la competencia es fuerte o débil, si es agresiva o colaborativa, es decir, si se respetan las porciones de mercado entre los competidores o hay constante agresividad en busca de quitarse partes del mercado.

La cooperativa compite en la venta de azúcar en Tucumán con otras cooperativas de la provincia, con los ingenios azucareros y con vendedores independientes.

A nivel nacional compite con grandes empresas en la venta de azúcar como por ejemplo con el ingenio Ledesma, al que es difícil de alcanzar en calidad, pero en precios Coodemont Ltda. se encuentra bien posicionada.

Sin embargo, al funcionar el mercado del azúcar como un mercado de “commodities”, Coodemont Ltda. no está tan atenta a la competencia ya que el producto que vende es de fácil comercialización y existe mucha demanda, por lo que no aplica estrategias alternativas como, reducir los precios, brindar nuevos servicios o aumentar la publicidad.

Lo que si es importante y debe tenerse en cuenta, es que las cooperativas cañeras compiten además en la retención o captación de los asociados, tanto contra otras cooperativas como con el accionar de sus asociados de manera individual, por lo que son importantes la oferta de servicios, financiamiento y obtención de precios que realiza la misma, ya que al manejar mayores volúmenes, tanto de personas como de azúcar, se minimizan los costos y se obtiene mayores beneficios.

Nuevos participantes

Se debe analizar las barreras de entrada para determinar si es o no factible la aparición de nuevos participantes.

Economía de escala: los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas. Es por esto que, para las nuevas cooperativas se les hará difícil alcanzar el nivel de producción de “Coodemont Ltda.”

Alta inversión inicial: se da cuando se requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente, esto no se da para la constitución de cooperativas pero si, de manera individual en los asociados que la conforman.

Acceso a proveedores y canales de distribución: Es una barrera de entrada, ya que, la producción del azúcar se produce principalmente, en ingenios en el NOA (Tucumán, Salta y Jujuy). Es por esto que las cooperativas aspirantes deben ubicarse cerca de los ingenios, para tener acceso a bajos costos de transporte, como es el caso de “Coodemont Ltda.”

Alta diferenciación de algún producto existente: esta barrera no se da en el mercado donde opera esta cooperativa, ya que la calidad de los productos comercializados no varía significativamente, entre los participantes.

Falta de experiencia en la industria: la especialización y la experiencia real resultan factores claves del éxito, y Coodemot Ltda. Cuenta con una experiencia de treinta años en la prestación de sus servicios a sus asociados y clientes.

Barreras legales: en algunos sectores, la entrada de nuevos competidores esta sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos. Este no es el caso de la constitución de cooperativas agrícolas.

Proveedores

Los proveedores principales de la cooperativa son los Ingenios, debido a que la mercadería que comercializa es el azúcar. El poder de negociación con los proveedores no es muy bueno ya que en general ellos son los que fijan, las condiciones de venta y la participación en el proceso de elaboración del azúcar, la elección de los ingenios con los que se trabaja está a cargo de los socios, ya que, ellos son los que deciden a que ingenio llevar su caña. Otros proveedores son los proveedores de insumos como, combustible, abonos, herbicidas, lubricantes, neumáticos, y repuestos varios.

Compradores

Los compradores de la cooperativa son en general empresas que se dedican a la compra-venta de azúcar, pero también le compran azúcar a Coodemont Ltda. algunas industrias.

Algunos de los compradores de la cooperativa son:

- Miguel Ángel Laya, vendedor de azúcar de la Provincia de Buenos Aires.
- Alicia Milich, propietaria de una empresa que se dedica a la compra-venta de azúcar.
- Productores apícolas, cuya denominación es “Cooperativa de Provisión y Servicios para Productores Apícolas Ltda.”
- Enrique Vicente Squartini, productor de sidra y de otros alimentos.
- Ingenio y Refinería San Martín del Tabacal.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones; este no es el caso de Coodemont Ltda. ya que, existe mucha demanda y el precio está prácticamente establecido.

Sustitutos

Los sustitutos para el azúcar son sustancias químicas o naturales que endulzan las comidas y bebidas sin añadir tantas calorías como el azúcar. También se les llaman edulcorantes artificiales o edulcorantes no calóricos.

Los sustitutos para el azúcar son mucho más dulces que el azúcar; por lo tanto, se necesita menos para proporcionar el mismo nivel de dulzura. Algunos sustitutos para el azúcar tienen pocas calorías mientras que otros no tienen calorías.

Es por esto que últimamente la tendencia de la sociedad fue dejar de consumir tanta azúcar y comenzar a consumir edulcorantes artificiales.

Además, por el surgimiento de la “Ley Mosto”, que es un proyecto que contempla una suba impositiva a las bebidas analcohólicas con endulzantes artificial o natural, como el azúcar, y una reducción de la tasa a aquellas que usen mosto de uva o manzana, se produjo una fuerte caída en la demanda del azúcar, que proviene de la caña de azúcar. Por lo tanto, se debe tener en cuenta estos endulzantes como uno de sus fuertes sustitutos.

4. Análisis FODA

Fortalezas

- Capacidad agrícola-industrial en crecimiento.
- Mayor interés de los asociados.
- Importante grado de integración de la cadena en materia comercial.
- Muy buen posicionamiento en cuanto a la rapidez en la entrega de sus productos y la buena relación existente con sus clientes.
- Mejoramiento en el manejo agronómico, cultivo y plantación de la caña por parte de los socios.
- Incorporación de tecnología a la cooperativa.
- Mayor nivel de profesionalización en el sector en general.

Debilidades

- Riesgo de caída de precios internos ante sobreoferta de producción.
- Dificultad para ajustarse a cambiantes condiciones en materia de precio demanda, dado el carácter plurianual del cultivo de caña de azúcar.
- Problemas financieros y patrimoniales con entidades de créditos.

- Alto costos de transporte.
- Falta de tratamiento adecuado de efluentes industriales.
- Escasez de mano de obra capacitada.
- Limitada producción de subproductos alternativos por elevados costos.
- Falta de capital de trabajo para financiar a sus asociados y carencia de bienes de capital para brindar servicios de apoyo a la producción a sus asociados y a terceros.
- Problemas operativos por falta de inversión en infraestructura.
- Escasa capacidad técnica y operativa.

Oportunidades

- Reposicionamiento del azúcar como alimento nutritivo y saludable
- Posible mayor sustitución del jarabe de fructosa de maíz por azúcar antes la utilización del maíz con fines energéticos
- Incremento de demanda por parte de países emergentes
- Incremento de la demanda de etanol para la obtención de biocombustibles
- Obligación de corte con biocombustibles a partir del 2010

Amenazas

- Significativas diferencias de escala y estímulos limitan la total integración con Brasil (formador de precios a nivel internacional).
- Posibilidad de quiebre del consorcio de exportación ante la presencia de condiciones favorables de negociación individual.
- Por ser parte de la canasta básica es sensible a sufrir medidas gubernamentales que fijen el precio.
- Argentina se encuentra al lado del productor más grande y eficiente del mundo, que es formador de precios en el mercado in-

ternacional.

- Incremento de la demanda de productos sustitutos calóricos (elaborados a partir del almidón) y no calóricos (sacarina, ciclamatos, aspartame, otros).
- Surgimiento de la “Ley Mosto” que incentiva el uso de endulzantes provenientes de la uva o manzanas en la producción de bebidas analcohólicas, lo que genera una disminución en la demanda de azúcar proveniente de la caña de azúcar.

Estrategia competitiva

Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de la industria y la posición de la compañía dentro de esa industria, es por esto que las cooperativas cañeras como “Coodemont. Ltda.” eligen mayormente la estrategia general de liderazgo de costo.

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia y en las economías de escala que pueden obtenerse integrándose a través de cooperativas. Así la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en aéreas como operación, ventas y servicios. El objetivo es que la compañía (en este caso la cooperativa) tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores y en este caso, con los costos de los socios que operan de manera aislada.

Esta estrategia generalmente requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente, esta es otra razón por la que a los productores cañeros le conviene realizar algunas de sus operaciones como integrantes de cooperativas agrícolas como “Coodemont. Ltda.”.

5. Propuesta

Por todo lo expuesto hasta aquí y en base al análisis realizado, pensamos en elaborar una serie de propuestas para mejorar las condiciones de administración y el posicionamiento de la cooperativa en los mercados en

los que opera y en la comunidad, de manera tal que nuevos productores elijan esta cooperativa y de retener a los ya asociados a la misma, dichas propuestas son las siguientes:

1) Establecer una nueva estructura de la organización. Para ello, proponemos elaborar un nuevo organigrama y redactar los manuales de funciones correspondientes.

2) Profesionalizar la dirección y los mandos medios. Se debería detectar las necesidades de aprendizaje, tanto de gestión como de los operarios, y en función de ello elaborar e implementar un plan de capacitación. Esto es de suma importancia para el crecimiento de "Coodemont Ltda.", en cuanto a, la calidad de los recursos humanos de la misma.

3) Buscar fuentes de financiamiento para la compra de maquinarias ya que las mismas son altamente necesarias para el crecimiento de la cooperativa, en cuanto a competitividad en los mercados que opera, y de esta manera dejar de tercerizar este servicio. Aquí debería tenerse en cuenta que el estado ofrece diversas líneas blandas de financiamiento para el desarrollo del sector y de cooperativas.

4) Trasladar el depósito a una localización más adecuada, ya que, al encontrarse en el centro de la ciudad, el transporte del azúcar suele ser dificultoso y por lo tanto, mas costoso. Para ello es indispensable que obtenga una financiación a largo plazo.

5) Se debe comprar libros para la formación de una biblioteca, los cuales estén a disposición de los asociados para cualquier consulta, dichos libros deben tener información actualizada a través de suscripciones referidas a legislación fiscal y normativa de las cooperativas.

6) la cooperativa debería tener presencia en los programas radiales locales, y colaborar con los establecimientos escolares que tienen planes de estudio sobre cooperativismo, con material bibliográfico y didáctico.

Además, en base al análisis de estatuto de la cooperativa, sus acciones y las entrevistas que hemos realizado a los asociados e integrantes

del directorio, elaboramos una propuesta de Misión, Visión y Valores que oriente las actividades de la cooperativa y sus integrantes:

Misión: Servir a la comunidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y además satisfacer las necesidades de nuestros asociados.

Buscamos mejorar su calidad de vida y de la comunidad, con honestidad, transparencia y eficiencia, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la región creciendo día a día gracias a la fuerza y confianza de quienes nos apoyan.

Visión: Ser una cooperativa en continuo crecimiento y actualización. Líder en la satisfacción de los clientes y la de sus asociados a través de la búsqueda de mejores fuentes de financiamiento, del más rápido abastecimiento de los insumos y de la más beneficiosa comercialización de los productos.

Valores: Manteniendo una tradición de hace 30 años en la provincia, buscamos alcanzar nuestros objetivos basándonos en la cooperación, el compromiso de nuestra gente, espíritu de familia, y la lealtad de la cooperativa, como así también en la participación activa de todos los socios en la toma de decisiones de la cooperativa, manteniendo el respeto, de tal manera que obtengamos una armonía personal y laboral esperada.

A primera vista, estas líneas de pensamiento parecen inspiradoras y podrían marcar un mejor camino para la cooperativa. Es por esto que planteamos dichas propuestas a los miembros del consejo de administración de "Coodemont Ltda." y las mismas tuvieron una aceptación generalizada. El consejo de administración, estableció, que las tendrá en cuenta y alentará su implementación teniendo en cuenta las limitaciones de la cooperativa.

CONCLUSIÓN

Las cooperativas, como se ha dicho en el presente trabajo, son una opción que tienen las personas para satisfacer sus necesidades, uniendo sus fuerzas.

Por este motivo es importante que nosotros, los estudiantes de Ciencias Económicas, futuros profesionales, nos interioricemos un poco más sobre este tipo de organización y no sólo consideremos a las formas societarias comerciales únicamente, e intentemos ayudar a este movimiento en nuestro país y en forma particular en Tucumán.

A través de la investigación realizada, lo expresado anteriormente, la experiencia que hemos obtenido al poder visitar la cooperativa “Coode-mont Ltda.” y poder indagar acerca de la administración de este tipo de cooperativas, podemos afirmar que es muy provechoso la constitución de las mismas, ya que, aunque exista una cierta restricción de los productores cañeros en dejar en “manos de otros” parte de su actividad y deban pagar una cuota para el mantenimiento de la institución, la balanza se inclina hacia el lado de las cooperativas, por presentar muchas más ventajas como mejorar el poder de negociación con los ingenios, conseguir financiamiento inaccesible si se trata de manera aislada, más provechoso abastecimiento de insumos, entre otras; además de ser una institución que promueve la ayuda mutua entre sus integrantes, es por todo esto que, a los productores cañeros y fundamentalmente a los pequeños productores les conviene adherirse a este tipo de cooperativas.

Los socios sienten que la cooperativa es una parte fundamental dentro de su actividad y no solo un simple intermediario, ya que, los mismos no podrían desarrollar su actividad por si solos por las características de la industria en la que se encuentran, es por esto, que nosotros pensamos que se debería fomentar la constitución de cooperativas agrícolas y además que

cuenten con la presencia de profesionales, ya que, esto es fundamental para su crecimiento y beneficio de la comunidad.

Por todo lo expuesto hasta aquí y por el creciente aumento de productores cañeros en la provincia de Tucumán, el graduado en ciencias económicas no puede desentenderse de la creación y administración de las cooperativas agrícolas y deberá, por ser idóneo en el tema, participar en este proceso, procurando el continuo desarrollo de este tipo de emprendimientos y fomentando el asociativismo en todas sus formas para lograr una verdadera transformación.

Índice Bibliográfico

General:

SUPLEMENTOS LA LEY, Ley de Sociedades Comerciales 19550.

SUPLEMENTOS LA LEY, Ley de Cooperativas 20.337/73.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, Los Principios Cooperativos para el siglo XXI, Editorial Intercoop., (Buenos Aires 1996).

AGUILDA, Enrique, Cooperativas y Valores Básicos, Editorial Intercoop.

CRACOGNA, Dante, El Cooperativismo en la Argentina, Editorial Intercoop.

DRIMER A. K y DRIMER B., Las Cooperativas, Editorial Intercoop., (Buenos Aires 1981).

Especial:

KOONTZ, WEIHRICH Y CANICE, Administración 13º Edición, Cap. 4, 4, 6, 7, 8, 9,10 y 18

ROBBINS Y COULTER, Administración 10º Edición, Cap. 1, 2, 3, 5 y 6

KAST Y ROSENZWEIG, Administración en las organizaciones 4º Edición, Cap. 1, 5, 6, 15 y 16

CHIAVENATO, Administración 3º Edición, Cap. 1

CHIAVENATO, Comportamiento Organizacional, Cap. 15

JOHANSEN, El administrador como un definidor, Cap. 3

TARZI JAN, Jorge, Fundamentos de Estrategia Empresarial, Cap. 4

MINTZBERG, Safari a la Estrategia, Cap. 4

Otras publicaciones:

www.es.wikipedia.org

www.econ.uba.ar

www.lagaceta.com.ar

www.proicsa.gov.ar

www.inaes.gob.ar

www.inta.gob.ar

Índice

Prólogo	1
----------------------	---

Capítulo I: "Las cooperativas"

1. Significado	2
2. Valores y principios que la rigen	2
3. Breve reseña histórica	4
4. Tipos	6

Capítulo II: "Aspectos legales e impositivo"

1. Constitución	8
2. Integración	14
3. Impuestos	15
4. Disolución y liquidación	16

Capítulo III: "Cooperativas cañeras"

1. Introducción	19
2. Principales características	21
3. Diversificación productiva	21

Capítulo IV: "Marco teórico administrativo"

1. Misión, visión y valores	23
2. Proceso de transformación	23
3. Cadena de valor	27

4. Fuerzas de Porter	31
5. Análisis FODA	33
6. Estrategias genéricas de Porter.....	29

Capítulo V: "Caso práctico: Cooperativa Agrícola de Monteros Coode- mot LTDA"

1. Reseña histórica	38
2. Actualidad	39
3. Inscripciones legales	40
4. Recursos humanos.....	41
5. Localización, infraestructura y organigrama	42
6. Nómina del Consejo de Administración y Sindicatura	44
7. Funcionamiento interno y servicios a sus socios	44
8. Tecnología, financiamiento y abastecimiento	45

Capítulo VI: "Análisis de mercado"

1. Comercialización y relación con los ingenios.....	48
2. Análisis del mercado de la venta de azúcar.....	50
3. Mercados	52
4. Productos y precios	53

Capítulo VII: "Análisis interno y externo"

1. Proceso de transformación	57
2. Cadena de valor	59
3. Fuerzas de Porter	61
4. Análisis FODA	65
5. Propuesta	68

Conclusión	69
Índice bibliográfico	71
Índice analítico	73