



## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**



# **FACTORES QUE INCIDIERON EN LA DESAPARICIÓN DE LA COOPERATIVA LÁCTEA DE EMILIO VICENTE BUNGE. COMPARACIÓN CON CASOS PAMPEANOS DE LOS 90'.**

**Tesista: IRUSTA, Ariel Andrés**

**Director: Dr. BALESTRI, Luís Alejo**  
**Co – Director: Lic. FERRO MORENO, Santiago**

**Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios**

**Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa**

**Año 2012**

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Problema a investigar.....	4
Antecedentes sobre el tema.....	6
Hipótesis.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Materiales y métodos.....	13
Marco teórico metodológico.....	15
Resultados y discusión.....	21
Interrelación de fuerzas.....	44
Conclusiones.....	46
Agradecimientos.....	48
Anexos.....	49
Bibliografía.....	64

## **RESUMEN.**

Las Cooperativas han demostrado ser formas organizativas de protección, defensa o reacción eficaces contra monopolios u otras manifestaciones de carácter especulativo. Constituyen una pieza clave en el proceso de integración y negociación de los diferentes actores de la cadena agroalimentaria. Siendo la Cooperativa una forma asociativa con rasgos teóricos favorables para el crecimiento de las organizaciones particulares, principalmente las de pequeña escala, éstas no han funcionado en muchos casos.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar factores internos y externos que expliquen el cierre de la Cooperativa láctea “Tamberos de Emilio Vicente Bunge Sociedad Cooperativa Limitada” de Emilio Vicente Bunge y comparar los factores encontrados con los descritos en los antecedentes relacionados a la desaparición y supervivencia de Cooperativas agropecuarias en la provincia de La Pampa en la década de los 90’. Para ello se utilizó el estudio de casos, la descripción y comparación, y entrevistas semi-estructuradas a informantes claves (socios, empleados, transportistas).

En conclusión, el cese se produjo por una interrelación de factores externos e internos. Se detectaron rasgos similares a los casos estudiados en La Pampa, principalmente, falta de cultura Cooperativa; políticas financieras no acertadas del ente y escaso apoyo de entidades Cooperativas superiores; pero tuvo rasgos particulares tales como la centralización y delegación en la toma de decisiones en un tercero, falencias en la división de tareas, incapacidad de gestión y la dificultad e incumplimiento en los cobros. Siendo estos dos últimos los más relevantes y determinantes del cierre.

## **PALABRAS CLAVES**

Cooperativas agrarias - Gestión – Cierre – Entorno

## 1. PROBLEMA A INVESTIGAR.

El cooperativismo es una de las expresiones genuinas más universales en el ámbito de la vertebración de intereses económicos en la agricultura y la ganadería (Lattuada, 2006).

Las Cooperativas han demostrado ser formas organizativas de protección, defensa o reacción que, a través de la realización de esfuerzos mancomunados, son capaces de multiplicar su acción. Actúan como instrumentos eficaces contra los monopolios u otras manifestaciones de carácter especulativo; son organizaciones aptas para preservar principios tales como solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad (Cristiano *et al.*, 2009).

Besada (2002), expone algunas características de las Cooperativas agropecuarias y describe que pese a la falta de una política económica que atendiera particularmente las necesidades de las explotaciones familiares de los pequeños y medianos productores, éstas constituyen la base social mayoritaria de las Cooperativas argentinas.

La autora sostiene la necesidad imperiosa de una reestructuración de las organizaciones Cooperativas. Marca como imprescindible realizar estudios que profundicen el conocimiento de la situación actual, sus logros y dificultades, el verdadero potencial de las Cooperativas agrarias en sus diferentes dimensiones.

Estas asociaciones son compatibles con las producciones primarias por diversas razones: I) la necesidad de cobertura de riesgos; II) la presencia de pequeños productores que se asocian bajo esta figura para obtener escalas; III) identificación por pertenencia, por zonas, religión, origen étnico, etc. (Anlló *et al.*, 2010).

La organización Cooperativa constituye una pieza clave en el proceso de integración de los diferentes actores de la cadena agroalimentaria. Así como en la transformación de las pequeñas empresas campesinas en organizaciones sólidas con capacidad de negociación en

los mercados e interlocución con los distintos entes locales, regionales y nacionales (Díaz, 2006).

Siendo la entidad Cooperativa una forma asociativa con rasgos teóricos favorables para el crecimiento de las organizaciones particulares, principalmente las de pequeña escala, éstas no han funcionado en muchos casos (Allasia y Coller, 2004). Los factores identificados en los antecedentes son varios y de múltiples orígenes.

El Caso bajo estudio, la Cooperativa “Tamberos de Emilio Vicente Bunge Sociedad Cooperativa Limitada” del Partido de General Villegas, Provincia de Buenos Aires, se desintegró en el año 2008, luego de una serie de inconvenientes internos y externos.

Estos factores que determinaron el cese de las actividades no han sido explicitados en trabajo alguno. La falta de información y análisis cualitativo de las situaciones previas al evento amerita una investigación que sufrague esta carencia y ayude al entendimiento de los factores determinantes del cierre. Para enriquecer el estudio se tendrá en consideración casos de la provincia de La Pampa, particularmente los estudiados por Allasia y Coller (2004). Mediante un análisis comparativo exhaustivo se pretende encontrar similitudes y diferencias con el Caso.

Por lo expuesto las preguntas que orientarán el presente trabajo final de graduación serán: 1) ¿Cuáles fueron los factores que influyeron para que se produzca el cierre de la Cooperativa Láctea “Tamberos de Emilio Vicente Bunge Sociedad Cooperativa Limitada”? y 2) ¿Cuáles son las diferencias y/o similitudes con los casos estudiados en la Provincia de La Pampa en la década de los 90?

## 2. ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA.

Existen varios trabajos que han tratado el tema de la crisis de las Cooperativas agrarias tanto a nivel nacional (Cristiano *et al.*, 2009; Ferro Moreno *et al.*, 2009; Dulce, 2008; Glave 2006; Coller y Allasia, 2004; Basañes, 2004; Capellini, 2004; Besada, 2002) como internacional (Ruiz Jiménez *et al.*, 2006). Todos coinciden en la importancia socioeconómica y el importante papel que han desempeñado en el ámbito rural. Destacan la necesidad de ajustes estructurales para adecuar estas organizaciones a los signos de los tiempos. Identifican factores comunes para lograr la eficiencia necesaria para mantenerse en actividad, tales como: a) la necesidad de una reestructuración en el gerenciamiento, b) la capacitación, c) actualización de asociados y responsables, d) la integración entre Cooperativas, d) una mirada estratégica por parte de la asociación.

Ruiz Jiménez *et al.*, (op. cit.) rescatan la necesidad de ganar escala favoreciendo las uniones entre Cooperativas, incluso creando sociedades con otros agentes que aporten valor añadido a la materia prima<sup>1</sup>. También destacan la necesidad de acometer en procesos de internacionalización, aspecto clave para permanecer en el mercado en una economía globalizada, además sugieren mejorar la formación e información de los socios, profesionalizar y aprovechar las oportunidades tecnológicas en la gestión, aceptando la misma como una oportunidad empresarial y de servicio y no como obligación impuesta. Los autores sostienen que las sociedades Cooperativas deben crecer o de lo contrario será muy difícil su supervivencia en un mercado altamente competitivo.

---

<sup>1</sup> Tema muy controvertido en la doctrina Cooperativa, ya que otros autores entienden que aceptar esas sociedades terminan por desvirtuar la razón de ser Cooperativa y que entonces no tendría sentido asociarse de ese modo, sino que valdría directamente hacer una sociedad.

*“Para que las sociedades Cooperativas agrarias sobrevivan y se desarrollen en ese entorno, es preciso la exigencia de una serie de requerimientos concretos que pueden variar a lo largo del tiempo en función de las características del entorno”* (Bel, 1997 en Ruiz Jiménez *et al.* op. cit.). La importancia de las Cooperativas no puede limitarse a su peso económico, depende también de su dimensión social y cultural, que influye profundamente en la dinámica de cambio de la sociedad (Montero, 1997).

Glave (2006) plantea que, ante la necesidad de subsistir frente a los fenómenos climáticos y económicos, muchos pequeños y medianos agricultores encontraron en el movimiento cooperativo una herramienta válida para seguir adelante. En la mayoría de los pueblos surgieron Cooperativas de consumo y comercialización agropecuaria, donde acudían los productores para paliar los magros resultados de sus cosechas y contribuir al sostenimiento de la familia rural.

Basañes (2004) expone que el mundo de los negocios agropecuarios se ha transformado notablemente en los últimos años, al compás de los cambios en el contexto económico, la modificación en las pautas de consumo y el avance tecnológico. Las Cooperativas agropecuarias necesariamente deben adaptarse a este nuevo marco, a los efectos de continuar con su acción en la defensa de los intereses de sus asociados.

Identifica como una tendencia predominante: *“que en el mundo se están fortaleciendo las grandes Cooperativas de alcance nacional o regional y desapareciendo o reduciéndose el grado de autonomía de las Cooperativas de alcance local”* Basañes (op. cit.). El escenario económico exige a las Cooperativas agrarias orientar su gestión hacia la consecución de una ventaja competitiva que asegure su permanencia en el mercado (Ruiz Jiménez *et al.*, op. cit.).

Por su parte, Allasia y Coller (2004) investigaron cuáles fueron los factores que llevaron a la desaparición de las Cooperativas pampeanas en la década del 90'. Concluyendo que en cuanto a lo externo, los principales factores fueron las turbulencias económicas y las incidencias climáticas. De los causales internos detectaron lo que denominaron “gerentitis”<sup>2</sup> y la falta de competencias de los consejeros; otro de los hallazgos fue la falta de cultura Cooperativa.

Mencionan que es necesario que las Cooperativas planifiquen estratégicamente sus acciones, esto es, planteen con claridad su misión, los objetivos y cursos de acción para cumplir con lo propuesto. Asimismo, aparece como condición indispensable la integración en la gestión del cuerpo de asociado para garantizar la representación de los intereses colectivos. Y además para asegurar el posicionamiento y la competitividad de la Cooperativa en el mercado local/regional y provincial. Destacan que pese al estado actual en que se encontraban las Cooperativas en el año de estudio, las mismas continúan siendo una alternativa viable para insertarse en el mercado junto a otro tipo de entidades y formas de asociación.

Burgués y Souto (2008) revelan que la supervivencia de las Cooperativas en la década del 90' en la provincia de La Pampa se debió a un componente interno, piedra fundamental del cooperativismo: El factor humano. La honestidad, compromiso y vocación social generaron un espíritu positivo para el vínculo de confianza entre los asociados y la Cooperativa.

En mención a dicho trabajo y sobre las Cooperativas que subsistieron, Ferro Moreno *et al.*, (2009) exponen: “*se rescata la transparencia con la que operan, lo cual aporta seriedad y tranquilidad a los productores. También emerge la importancia de la educación y*

---

<sup>2</sup> Proceso de deformación de la entidad Cooperativa por el cual, la gerencia sin un control adecuado, realiza la gestión en provecho propio y de un grupo de asociados en desmedro de la entidad.



*transmisión de la filosofía, sin esconder el agotamiento por la dificultad de incorporar generaciones jóvenes dedicadas al cooperativismo, una amenaza para cualquier institución que pretende persistir. En la contracara se debe lidiar con comportamientos oportunistas y conductas inadecuadas, como han sido desatención o mala administración por parte del consejo, y uso de la entidad para perseguir intereses y beneficios individuales”.*

Vinculado al problema de falta de fidelidad de los asociados en las Cooperativas estudiadas en Allasia y Coller (op.cit.), vigente en las analizadas por Burgues y Souto (op.cit.), Cristiano *et al.*, (2009) identifican las causas de esa carencia, con su propia Cooperativa, intentando proponer estrategias para revertir este problema. Manifiestan la necesidad de incrementar el número de asociados y lograr su fidelización readecuando su estructura organizacional. Además sugieren a través de la creación de valor reposicionar los productos y servicios ofrecidos. Todo esto con el fin de revitalizar los principios cooperativos para que contribuyan al desarrollo regional.

Capellini (2004) analiza el contexto competitivo de las Cooperativas lácteas regionales. Parte de la hipótesis de que en la lechería mundial, y en especial la Cooperativa, existe un entorno cambiante que obliga al replanteo de las estrategias empresariales y a la reconversión de las mismas. Tras el análisis de dichos cambios, tanto a nivel mundial como nacional, arriba a la conclusión de que las Cooperativas continúan siendo la mejor forma asociativa para defender los intereses del productor. Que sólo se podrán sustentar si logran una reconversión hacia una empresa económica y financieramente sólida, ágil e innovativa. De esta manera es muy probable signifique la pérdida de sus objetivos como Cooperativa.

Dulce (2008) analizando el sector lácteo nacional, sostiene que la pronunciada intervención estatal restringe exportaciones, fija precios máximos y distribuye asimétricamente las compensaciones. Esto contribuye al retroceso del segmento, a la

reducción de las exportaciones y genera tensión entre los productores y las usinas lácteas.

*“Mientras no se vislumbren mejoras en la calidad del ambiente institucional, no se seleccione la estructura de gobernancia adecuada para resolver la transacción y no se respeten los acuerdos entre las partes, será muy difícil mejorar el escenario del segmento lácteo bovino en la Argentina y dejaremos que sigan pasando las oportunidades que se presentan al mercado” (Dulce, op. cit.).*

Tabla I: Resumen por autor de las ideas fuerza.

AUTOR	IDEAS FUERZAS
Besada (2002)	Falta de una política económica orientada a las necesidades de las explotaciones familiares de los pequeños y medianos productores
	Necesidad imperiosa de una reestructuración de las organizaciones
	Imprescindible realizar estudios que profundicen el conocimiento de la situación actual, sus logros y dificultades, y el verdadero potencial de las Cooperativas agrarias
Allasia y Coller (2004)	Turbulencias económicas
	Incidencias climáticas
	Falta de competencias de los consejeros
	Falta de cultura Cooperativa
	Necesidad que las Cooperativas planifiquen estratégicamente
Basañes (2004)	Garantizar la representación de los intereses colectivos
Basañes (2004)	Adaptación a los cambios en el contexto económico, la modificación en las pautas de consumo y el avance tecnológico
Capellini (2004)	Reconversión hacia una empresa económica y financieramente sólida, ágil e innovativa. (Alerta sobre la probable pérdida de objetivos como Cooperativa)
Glave (2006)	Malos resultados de cosecha
Montero (2006)	Falta de dimensión social
Ruiz Jiménez <i>et al.</i> (2006)	Falta de escala
	Mejorar la formación e información de los socios, profesionalizar y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en la gestión
Burgués y Souto (2008)	El factor humano, que por su honestidad, compromiso y vocación social fue la piedra fundamental de la supervivencia de Cooperativa en La Pampa
	Pronunciada intervención estatal (que restringe exportaciones, fija precios máximos y distribuye asimétricamente las compensaciones) contribuye al retroceso del segmento
Dulce (2008)	Seleccionar la estructura de gobernancia adecuada para resolver las transacciones
	Necesidad de mejoras en la calidad del ambiente institucional
Cristiano <i>et al.</i> (2009)	Manifiesta la necesidad de incrementar el número de sus asociados y lograr su fidelización
	Readecuación de la estructura organizacional
	Reposicionando los productos y servicios ofrecidos a través de la creación de valor; con el fin de revitalizar los principios cooperativos para que contribuyan al desarrollo regional
Ferro Moreno <i>et al.</i> (2009)	Importancia de la educación y transmisión de la filosofía
	Dificultad de incorporar generaciones jóvenes
	La transparencia, lo cual aporta seriedad y tranquilidad a los productores

### **3. HIPÓTESIS.**

Existen factores comunes de desaparición entre las Cooperativas estudiadas en La Pampa y el Caso en estudio, aunque el presente mantiene aspectos particulares que lo diferencian.

### **4. OBJETIVOS GENERALES.**

- Identificar factores internos y externos que expliquen el cierre de la Cooperativa láctea “Tamberos de Emilio Vicente Bunge Sociedad Cooperativa Limitada” de Emilio Vicente Bunge.
- Comparar los factores encontrados con los descriptos en los antecedentes relacionados a la desaparición y supervivencia de Cooperativas agropecuarias en la provincia de La Pampa en la década de los 90’.

### **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir los entornos político-legal, económico, socio-cultural, y tecnológico en el cual se produce el fin de las actividades de la Cooperativa.
- Describir factores internos, principalmente de los subsistemas comercial y cultural.
- Identificar las fuerzas internas y externas. Describir sus interrelaciones. Análisis comparativo con los casos estudiados en La Pampa.

## 6. MATERIALES Y MÉTODOS.

El trabajo final de graduación tiene como eje metodológico el “estudio de casos”, utilizado para investigar a fondo una unidad de análisis: La Cooperativa láctea de Emilio V. Bunge (de aquí en adelante “la Cooperativa” o “el Caso”). Se realizó un diagnóstico externo e interno de la situación que llevó a la desaparición de la misma. Describiendo los problemas, situaciones y/o acontecimientos ocurridos. Posteriormente se comparó con los casos ocurridos en La Pampa en la década del 90’.

Yin (1994) propone los siguientes pasos iterativos; 1) realizar una afirmación teórica inicial o proposición inicial sobre política o comportamiento social; 2) comparar los hallazgos de un caso inicial con tal afirmación o proposición; 3) revisar la afirmación o proposición; 4) comparar otros detalles del caso con la revisión; 5) revisar nuevamente la afirmación o proposición; 6) comparar la revisión con los hechos de un segundo, o tercer caso, o posterior; 7) repetir este proceso tantas veces como sea necesario.

La metodología de caso no se rige por la representatividad de la muestra. Por tal motivo las conclusiones no podrán ser generalizadas al resto de las Cooperativas. Ferro Moreno *et al.*, (op.cit.) mencionan: *“no es el fin buscar un conocimiento universalmente válido, sin embargo, a través de los estudios de casos se pueden realizar proposiciones teóricas. Esto se debe a que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías, este procedimiento es denominado `generalización analítica`”*.

Scribano (2008) sostiene *“la investigación cualitativa debe comprenderse como indagaciones, búsquedas y rastreos que aclaran reflexiva y recursivamente el juego entre partir de un punto, compartir un camino y construir una llegada; es decir, debe comprenderse como un camino sin restricciones pero con guía”*.

Otro método cualitativo utilizado es la descripción y comparación. Siguiendo a Scribano (op. cit.) se tuvo en cuenta el supuesto de “descentralización” del investigador: el necesario abandono consciente y explícito del centro de las relaciones que genera la actividad de investigación.

Se utilizaron para la descripción las Memorias y los Balances desde 2003 a 2008. Materiales obtenidos de la contabilidad oficial de la Cooperativa. También se obtuvo información de distintos antecedentes científicos y técnicos, principalmente de los siguientes trabajos: “Desaparición de las Cooperativas agropecuarias pampeanas en la década 1990. Un estudio de Casos” Allasia y Coller (2004) y “factores determinantes para la supervivencia de las Cooperativas agropecuarias pampeanas a las crisis que atravesó el país, del ‘90 a la actualidad” Burgues y Souto (2008).

Otra herramienta de recolección de datos utilizada fueron las entrevistas semi-estructuradas a informantes claves (tres socios, una contadora, dos empleados, un transportista). En estas se indagó sobre aspectos de funcionamiento interno y de las situaciones externas que favorecían o condicionaban el funcionamiento de la Cooperativa. Las mismas fueron grabadas y transcritas íntegramente como anexos del presente trabajo (Anexo I). Luego se triangularon los factores encontrados con entrevistas a agentes calificados.

La información recabada se ordenó en una pre-identificación de factores considerados posibles causantes del cierre de la Cooperativa. Se exponen conceptos mencionados en los antecedentes y fragmentos de entrevistas para justificar dicha pre-selección.

A partir de la exposición y triangulación de la información primaria y secundaria, se identificaron los principales factores que intervinieron en el Caso. Se realizó la

comparación con los casos pampeanos de la década del 90'. Posteriormente con la interrelación de esto arribamos a las conclusiones finales.

## **7. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO.**

Bertalanffy (1976), establece que un sistema es una totalidad compuesta por objetos (o componentes) y atributos (o propiedades) interrelacionados en pos de un objetivo común. Estos subsistemas sólo pueden comprenderse como funciones del sistema total. No es una colección aleatoria de componentes, sino una organización interdependiente en la que la conducta y expresión de cada uno influye y es influida.

La teoría general de sistema ha sido utilizada en el sector agroalimentario. En primera instancia por Goldberg (1957). Actualmente se ha avanzado en este sentido, pero no es parte fundamental de este trabajo (Anillo *et al.* (2010)). Varios autores, entre ellos Iglesias (2002) mencionan al sistema comercial como dinámico y cambiante, donde aparecen y desaparecen operadores, pudiéndose avanzar o retroceder en la cadena de valor. Esta cuestión da lugar a dos tipos de actitudes que puede adoptar un empresario:

1. La meramente productiva que centra su atención en el producto. Se ocupa de las especificaciones y posibilidades técnicas, de la mejor organización de recursos humanos, materiales y financieros. Limitándose a las preguntas económicas de qué, cuánto y cómo producir.
2. La productiva y comercial, en tanto, identifica y centra su atención en el cliente; descubre sus necesidades, organizándose empresarialmente para darle respuestas a cuándo y dónde vender, qué camino utilizar hacia el consumidor, en qué forma vender, qué otras funciones puede realizar, cómo mejorar las oportunidades de venta, dónde y cómo obtener información confiable, y otras de naturaleza similar.

Consideramos a la Cooperativa en cuestión como sistema. Por lo tanto es necesario indagar sobre: el entorno en que se desempeñó, los diferentes subsistemas componentes, sus interrelaciones y la articulación de la Cooperativa hacia atrás (insumo) y hacia adelante (productos).

### **7.1. MODELO DE PEST.**

El análisis externo pretende definir el contexto en el que la empresa se desenvuelve en el presente y en el futuro. Un buen conocimiento del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas. El éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que le rodean, el contexto en el que se mueve puede ayudar o dificultar. Los componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis PEST (empleando sus iniciales) son los siguientes:

#### **Entorno político legal.**

Se refiere a todo lo que implica una posición de poder en los diferentes niveles de la sociedad. Preferentemente a los que tienen una repercusión en el sistema económico.

El sistema institucional, los diferentes gobiernos y administraciones públicas afectan las condiciones competitivas de las organizaciones; principalmente por medio de la regulación económica. Por ejemplo: normas en el mercado laboral, legislación mercantil, política fiscal y tributaria (impuestos), entre otras. Se le debe agregar a esto el comportamiento público y privado (respeto a la normas, grado de corrupción).

#### **Entorno económico.**

Las características del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y potenciales de las organizaciones. Los condicionantes macro económicos influyen sobre las expectativas tanto de organizaciones como consumidores, un buen desempeño de estos indicadores se encuentra relacionado con un buen clima de negocio.



Algunos factores del entorno económico: crecimiento económico (PBI<sup>3</sup>), tasas de interés; tipos de cambio; inflación, tasa de desempleo, etc.

### **Entorno socio cultural.**

Las características y procesos de la sociedad influyen en el desempeño de las organizaciones. Estas fuerzas son generalmente estructurales, ya que dependen de procesos históricos. Entre los aspectos más importantes podemos mencionar: Características demográficas (densidad poblacional, nivel de educación, pobreza, masculinidad, etc.), aspectos culturales (comportamientos del sistema en general, costumbres, normas y pautas, individualista, grupal, solidario, etc.), aspecto sociológico (estilo de vida, valores sociales, conciencia ecológica, etc.).

### **Entorno tecnológico.**

Importa particularmente cómo el sector científico tecnológico influye y es influido por la estructura económica de una región o país. El crecimiento y desarrollo se encuentran vinculados con los procesos de avance y articulación hacia tecnologías más eficientes y limpias. A nivel organizacional existe un umbral de innovación que permite competir en un mercado particular. La velocidad de modificación y adaptación del ambiente tecnológico demanda flexibilidad e investigación por parte de aquellas empresas que intentan ser competitivas.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta existen: nivel de profesionalización, tasa de patentamiento, vinculación tecnológica, proyectos de innovación, flexibilidad y adaptación demanda por el mercado, etc.

En un análisis PEST, puede representarse gráficamente las principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

---

<sup>3</sup> PBI: Producto Bruto Interno.

## **7.2 ENTORNO ESPECÍFICO: RIVALIDAD AMPLIADA (PORTER, 1982).**

La capacidad de crecimiento de una empresa no depende solamente de su competencia directa. También influye el papel ejercido por otras fuerzas: competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa mientras que las otras dos pueden catalogarse como indirectas debido a la relatividad de su poder de negociación.

Definición de las fuerzas de la rivalidad ampliada:

- A) Nuevos competidores: los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado.
- B) Productos sustitutivos: desempeñan la misma función para un mismo grupo de consumidores. Se basan en una tecnología diferente.
- C) Clientes: esta fuerza se da principalmente por el ejercicio del poder de negociación. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad exigiendo: baja de precios, servicios más amplios, condiciones de pago más favorable, etc. Debido a su poder de decisión pueden acentuar la relación competitiva entre organizaciones.
- D) Proveedores: el poder reside en lo estratégico del vínculo. A mayor concentración y especificidad en el intercambio, mayor son las posibilidades de ejercer el poder de negociación. Así como también la característica de la articulación comercial puede favorecer la calidad del producto y el rendimiento económico de la organización.

Los factores que pueden resultar relevantes son: tiempo de entrega, condiciones de pago, tecnología exigida, calidad y cantidad, etc. Esta fuerza es una de las más relevantes en cuanto a los costos de transacción.

E) Competencia directa: se refiere a las organizaciones que funcionan en el mismo mercado produciendo los mismos productos. Importa: el grado de concentración, las estrategias comerciales, la tecnología utilizada, el poder de negociación, la función de costo, etc.

Resulta relevante estudiar el desempeño de estas cinco fuerzas en el Caso. Analizando cómo han influido en la desaparición de la Cooperativa.

### **7.3 RUEDA OPERATIVA Y EMPRESARIO ESTRATÉGICO. (SERRA Y KASTICA, 2004).**

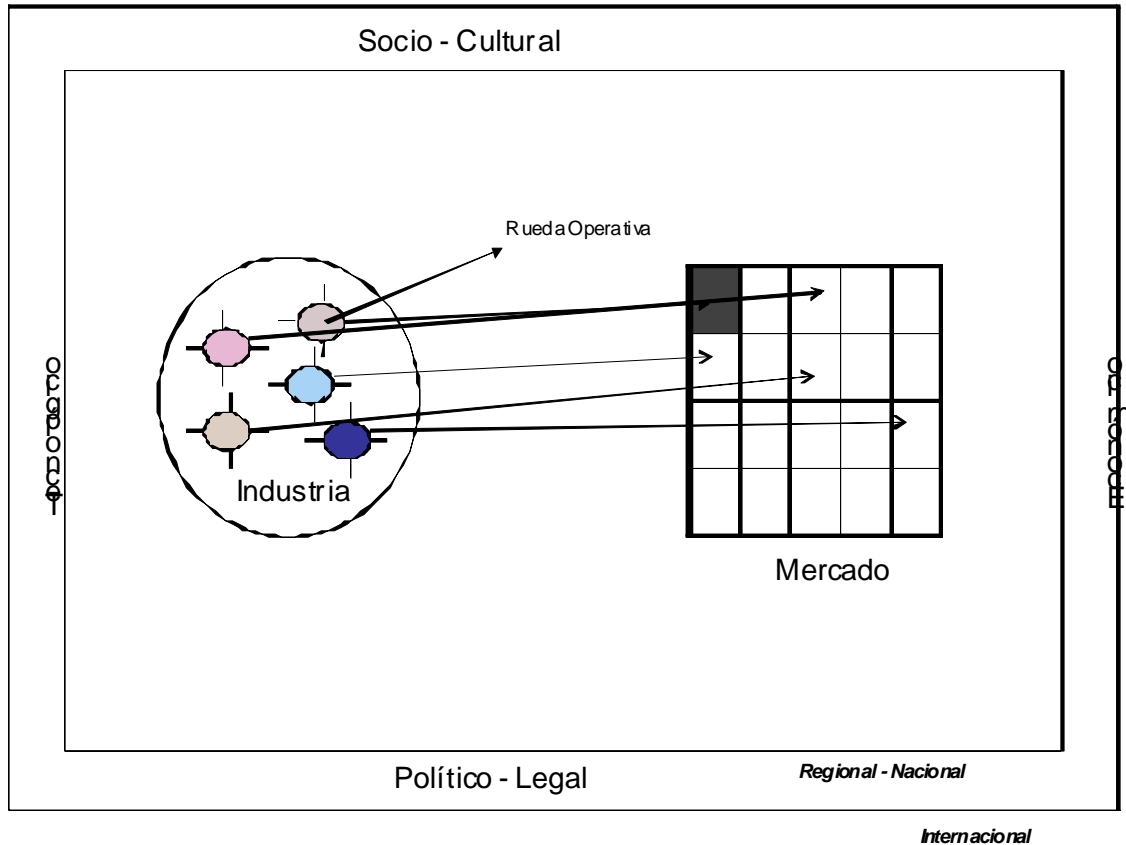
Este modelo permite estudiar las organizaciones desde la Teoría de Sistema, es un análisis de tipo “caja blanca”. Representa una visión productivista u operativa que ubica al encargado en el centro de la misma. Se describen las secuencias ordenadas de las funciones principales y secundarias de la organización. Se considera un resultado más eficiente cuando las decisiones tienden a que la rueda operativa no se detenga y gire lo más rápido posible.

Se estudian las diferentes áreas componentes de la organización y su contribución al funcionamiento de la rueda. La estructura debe favorecer las interrelaciones y el cumplimiento de los objetivos que aseguren la obtención de resultados globales.

El encargado es el responsable de “girar” lo más rápido posible la rueda organizacional. Resulta importante una mirada holística sobre la situación. El empresario estratégico considera además de los aspectos relacionados a la rueda operativa: la industria donde se desempeña la organización, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes. También analiza las estrategias comerciales de la competencia, los nichos de mercado donde apuntan y los contextos económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos legales.

El empresario debe actualizar constantemente su estrategia para enfrentarse a los cambios que imponen los entornos específico y general. Este último ejerce una influencia indirecta sobre la organización que condiciona su desempeño.

*Grafico I: Modelo de empresario estratégico.*



Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en el marco teórico metodológico.

En el Caso bajo estudio se analizaron los factores que la teoría marca como influyentes en el desempeño de las organizaciones. Se tuvieron en cuenta las fuerzas del entorno agrupadas en condiciones económicas, socioculturales, tecnológicas y político-legales. Sumado a esto se realizó un estudio de los factores relacionados a la rivalidad ampliada de la Cooperativa y a las características que hacen a la rueda operativa organizacional.

## **8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### **8.1 ENTORNO.**

Las Cooperativas regionales no pueden basar su crecimiento exclusivamente en el mercado doméstico. Para ello queda claro que es necesario obtener aquella escala ideal para poder competir e insertarse en la lechería regional y mundial (Capellini, op. cit.).

En el período 2001–2006, para Ressel y Silva, (op. cit.) entre las Cooperativas hubo una preocupación por reconvertirse internamente y posicionarse en el mercado, a fin de hacer frente a las condiciones del nuevo contexto. Consideran que las mismas deben: a) competir con mercados globalizados y de creciente concentración de los agro-negocios; b) participar en procesos de integración regional; c) transformar el escenario de las políticas públicas sectoriales para resolver los problemas generados por el empobrecimiento de varios pequeños y medianos productores.

La consolidación del proceso de globalización de la economía en general y de la agricultura en particular, las políticas nacionales de apertura, desregulación y ajuste interno, plantearon una reinserción del país en la economía mundial, sin definir *a priori* los sectores y actividades estratégicas. La producción y exportaciones agropecuarias crecieron bajo esta perspectiva. Paralelamente un gran número de las explotaciones agropecuarias (en especial las de menor dimensión y recursos) desapareció de la estructura agraria, habiendo sido éstas la base principal de las Cooperativas.

Según Gutman *et al.*, (op. cit.) la rápida consolidación en la década de las cadenas de hiper y supermercados llevó a que las mismas le disputen a la gran industria de la alimentación el papel de coordinador y articulador de los sistemas alimentarios. Se inaugura un período de crecientes disputas entre industria y comercio por la apropiación de las mayores productividades alcanzadas en las etapas productivas y en los desarrollos

logísticos del subsistema. Cambian las reglas comerciales previas y los poderes relativos de negociación. Las industrias lácteas conforman a nivel mundial un oligopolio maduro con una creciente rivalidad inter-sectorial. Una estructura industrial fuertemente fragmentada.

Ante la crisis en el año 2002 se produce una devaluación y cese al pago de la deuda externa. Posteriormente, empujado por un clima internacional cada vez mejor para las exportaciones argentinas se produce una suerte de rebote económico. El agro mejoró su competitividad debido principalmente al tipo de cambio y la revalorización de los precios internacionales. La devaluación trajo aparejada ventajas para algunas Cooperativas que tenían pasivos de relativa significación, a las que les permitió reacomodarse y poder acceder a un nuevo planteo (Ressel y Silva, op. cit.).

Rodríguez (2002) en Ressel y Silva (op. cit) comenta: *“la primera ventaja que presenta una devaluación tiene que ver con la competitividad que se genera para comerciar. Sin embargo, las supuestas ventajas competitivas que una devaluación genera siempre son neutralizadas de manera más o menos rápida por la inflación”*.

En el periodo en el que se produce el cierre de la Cooperativa según Gutman (op. cit.) se evidencia buenas perspectivas en cuanto a los precios internacionales de los productos lácteos. Estos precios se explican casi en su totalidad por las siguientes variables: a) La relación dólar/euro; ya que la primera de estas monedas sigue siendo la referencia para las cotizaciones internacionales, mientras que la Unión europea (junto con Nueva Zelanda) sigue siendo el exportador de mayor importancia, y conserva cierta capacidad de fijación de precios. Entonces, cuando el dólar pierde valor frente al Euro, los precios internacionales de los productos lácteos aumentan.

b) El precio del petróleo y el precio internacional de los productos lácteos también tienen una fuerte correlación positiva. La causalidad no es tan simple como en el Caso

monetario, pero obedece a una cuestión de demanda, ya que muchos países exportadores de petróleo son fuertes importadores de productos lácteos, como Rusia, Argelia, México, los países del Medio Oriente, algunos países del oeste de África, entre otros.

Las variables que forman el precio se combinaron y a partir de diciembre de 2006 comenzó un ciclo que ha llevado el precio de los productos lácteos a niveles impensados. La fortaleza de la economía mundial se caracterizada por un aumento en los ingresos de las economías emergentes (China, e India y otros países asiáticos), traducido en un fuerte incremento del consumo de lácteos. Cuestión que derivó en aumento de precios en tranquera en muchos países del mundo a lo largo del 2007.

La política anti-inflacionaria del Gobierno Nacional tuvo impacto directo en las políticas dirigidas hacia el sector agroalimentario. Dada la tendencia alcista de los precios internacionales de las *commodities* durante 2006 se adoptaron diversas medidas para atenuar el incremento de precios en los productos agropecuarios (Maidana, 2010).

En cuanto a la producción láctea en el país, ha sido relativamente débil el marco regulatorio que ha acompañado tanto a la producción primaria como industrial. Muy lejos de las políticas implementadas en otros países importantes productores y/o exportadores de productos lácteos, como Canadá, Nueva Zelanda o la Unión Europea. (Gutman *et al.*, 2003).

Ressel y Silva, (op. cit.) destacan que no se reconocen las características jurídicas y económicas de las Cooperativas y que no existe en Argentina tratamientos diferenciales. Coincidiendo con las limitaciones institucionales, (marco legal desactualizado) y la falta de incentivos en la definición de derechos de propiedad que plantea (Depetris, 2002).

La Comisión de Asuntos Agropecuarios manifestaba que el régimen tributario y previsional debe contemplar las desigualdades de los costos de producción y las rentas diferenciadas según la territorialidad de la economía. Los Entrevistados 1 y 2 validan lo contextualizado por los autores y la comisión: *“no, nunca hubo apoyo ni de Nación ni Provincia, ni municipal”* (Entrevista 2). *“A nivel provincia el INAES<sup>4</sup> nos hicieron llenar varios papeles dos o tres veces para subsidios y demás, pero nunca vimos nada”*. (Entrevista 1).

Las empresas lácteas, enfrentaban un panorama mundial complejo. Caracterizado por: cambios demográficos y en los patrones de consumo; nuevas exigencias de calidad, seguridad e innovaciones tecnológicas, modificaciones en los contextos regulatorios mundiales y regionales, y nuevas relaciones de poder a lo largo de las cadenas. (Gutman *et al.*, op. cit.).

La presencia del capital extranjero en la industria láctea era elevada. Más allá de las inversiones y las expansiones regionales, la mayoría de las empresas locales de capital nacional llevaron a cabo en estos años inversiones productivas, comerciales y logísticas e importantes innovaciones en productos y proceso Galetto (2008).

## **8.2 RIVALIDAD AMPLIADA.**

### **NUEVOS COMPETIDORES Y COMPETENCIA DIRECTA.**

Ante la creciente presión de las grandes compañías multinacionales las Cooperativas deben asociarse o fusionarse entre sí, levantar barreras de entrada al negocio o buscar alianzas estratégicas con éstas u otras empresas internacionales Capellini (op. cit.).

---

<sup>4</sup> INAES: organismo del Estado Nacional encargado de legislar, controlar y promover la economía social con respecto a Cooperativas y Mutuales.



González *et al.* (op. cit.) mencionan que el mercado donde se desempeña la Cooperativa se manipula la posición de la misma por la competencia de precios, cambios en los servicios a los clientes, etc. En la zona en que opera existen grandes fábricas dedicadas a la producción láctea, tales como: “Sancor”, “La serenísima S.A.” y “Melincué S.A.”.

El Entrevistado 1 en respuesta a si la competencia con las industrias locales era desleal, señala: *“no no, al contrario, nos compraban queso cuando se nos estancaba las ventas, o en un momento se nos rompió una caldera y les entregamos la leche a ellos y nos daban el queso”*.

Por otro lado el Entrevistado 5 afirma: *“hubo una Cooperativa de Córdoba que nos ayudó mucho en su momento, cuando explotó una caldera”*.

Si bien el mercado lácteo en los antecedentes muestra rasgos competitivos, en las entrevistas no se detectan situaciones que hayan contribuido al cierre.

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Son muchas las características que definen la calidad de los quesos, como por ejemplo: el grado de añejamiento o curado, la procedencia de la leche usada, su textura o contenido graso, entre otras. Los productos lácteos que se comercializaban los productos de la Cooperativa bajo estudio no tenían rasgos diferenciales. Eran simplemente otros quesos, ya que los mismos tampoco contaban con ningún rasgo diferencial de la competencia.

Si se toma como referencia los aportes nutricionales, los productos sustitutos vegetales de los quesos son: bebidas de soja, de arroz, de avena, y de almendras (Rendal, 2008).

Por ende afirmo que la presencia de productos sustitutos por reemplazo del producto “queso” no se dio, ya que las mencionadas bebidas no aparecieron paralelamente en la dieta de los argentinos. La sustitución por otros quesos de la competencia fue analizada anteriormente.

## **PRODUCCIONES ALTERNATIVAS.**

Gutman *et al.* (op. cit.) afirman que los cambios en los precios relativos entre las actividades primarias que compiten por el uso de la tierra inducen a una re-especialización productiva. Es decir, la rentabilidad del tambo está asociada a la rentabilidad de otras actividades alternativas. La soja que presenta menores complejidades técnicas surge como una actividad productiva con potencialidad para desplazar al tambo. Los precios relativos de la leche frente a los de la soja inducen un importante proceso de disminución en la producción láctea, con fuertes irreversibilidades.

Los Entrevistados mencionan: “...hubo achicamiento de socios, bajó mucho la cantidad de leche que se procesaba, la Cooperativa llegó a procesar 25.000 -30.000 Litros y ahora último estaba en 7000 - 8.000 Litros, muchos pequeños y medianos productores de leche en la zona en principio cerraron porque el proceso de agriculturalización/sojización los llevo a cambiar de explotación” (Entrevista 2). El Entrevistado 1 aclara “la tentación de otras producciones, provocó que se nos elevaran los costos fijos”.

El cambio de actividad por parte de los productores, expresado como abandono de la producción lechera aparece como un factor de riesgo para el normal funcionamiento de la Cooperativa.

## CLIENTES.

Según González *et al.* (op. cit.) frente a los principales clientes en situación de intercambio la Cooperativa se encontraba en desventaja en poder de negociación.

Todos los Entrevistados mencionan la problemática entre el Caso y la articulación con algunos de sus clientes, por ejemplo la Entrevista 2: “...la Cooperativa había tenido tres o cuatro estafas importantes por venta de queso”. Entrevistado 1: “...una firma que nos agarró en 330.000 dólares; Entrevistado 3: “...hubo grandes enganchadas, la de ‘Marre’ y la última importante fue la del súper de Villegas”. Entrevistado 5: “...antes ya los habían enganchado en importantes sumas”.

Para profundizar sobre las acciones de los clientes, los siguientes relatos ayudaron a encontrar las posibles razones: “la firma ‘Marret’, que bueno falleció el dueño y cambio la firma a ‘Clare S.A.’, nosotros ingenuos seguimos trabajando con los herederos, con la nueva firma como si nada, y nosotros sin interiorizarnos, así que no embromaron, más o menos pagaban hasta cuando en el 90’ quebró esta nueva firma y cuando quisimos reclamar estos tenían solo dos máquinas de escribir a su nombre” “...cuando se perdieron esos 330.000 dólares, como no había capitalización fue un golpe importante, ahí se empezó a entrar a pedir préstamos, a vender a quien se podía, a cualquiera y volvimos a caer en el mismo error en concentrar todas las ventas, empezamos a venderle a el supermercado de General Villegas ‘Arenales’ en el año 95’ y ahí nos engancharon en 200.000 pesos. Otra vez un mes y algo de producción, Como veíamos como trabajaba ni se nos ocurrió que podía cerrar” (Entrevistado 1). “...en verano como ser se vendía mucho a la costa, ósea en esa temporada donde hay más leche no quedaba otra que vender a la costa y ahí había mucho rechazo de cheque, se atrasaban con todo el resto, y a veces no se cobraban tampoco esas ventas” (Entrevista 5).

Con respecto a los clientes podemos ver que algunos de ellos tuvieron acciones comerciales desleales, con un claro aprovechamiento de su situación de poder de negociación.

Aspecto que parece ser de importancia ya que la forma de expresarlo por parte de los entrevistados resultó llamativo. La mayoría lo propuso como primera variable negativa relevante. Si analizamos cada una de las frases podemos identificar expresiones muy firmes al respecto, montos importantes, y la relevancia que consideraban hacia las firmas que comercializaban.

### **PROVEEDORES.**

Ningún entrevistado menciona inconvenientes con los proveedores de productos o servicios secundarios. Destacable es lo que señala la Entrevista 6: *“me ha pasado de ir a buscar la leche y que me pregunten qué día se mandaban a hacer los análisis bacteriológicos”*. Lo cual evidencia una posible amenaza a la calidad de los productos debido a comportamientos de los asociados, proveedores de la materia prima principal.

Para el Entrevistado 3 la baja de productores, puesta de manifiesto con anterioridad, también se debió a que no podían competir con las grandes marcas. Eso los llevo a pagar menos al productor, entonces los productores se empezaron a ir a donde había mejor precio, Sancor, La Serenisima y Remotti (empresa local). Además remarca: *“allá por el 2004 creo que se llegó a manejar los mismos precios que la competencia, pero no se pudo sostener”*. Situación que avala el Entrevistado 2: *“en algunos momentos se pagaba más que el resto”*.

La huida de proveedores primarios (productores) desencadenó en menos procesamiento de leche, menos producción, por lo que lleva al aumento de costos fijos

por unidad de producto. Situación desfavorable para el normal funcionamiento del Caso.

### **8.3 RUEDA OPERATIVA.**

#### **ADMINISTRACIÓN.**

Capellini (op. cit.) sugiere que cualquier intento de reestructuración en las Cooperativas regionales requiere ante todo un fuerte cambio cultural principalmente a nivel de su dirección. Ello implica cambiar el concepto administrativo tradicional por un esquema más profesionalizado de sus cuadros administrativos, debiendo elegir para ello a los mejores ejecutivos (aún fuera de la organización). También demanda de la activa participación de sus asociados a través del consejo de administración cumpliendo funciones estratégicas.

En la Entrevista 4 se menciona este aspecto de la siguiente manera: *“...yo creo que fue un mal manejo, mala administración, los engancharon un par de veces con ventas que no pudieron cobrarse luego”*.

La administración debe decidir la ubicación estratégica de los fondos que genera la Cooperativa, en la Entrevista 1 se remarca que: *“...uno de los errores que tuvo la Cooperativa era que las utilidades que generaba se repartían entre los socios, o sea en vez de capitalizarse... era un orgullo de ver que Cooperativa pagaba más ‘retornos’; era una falta de gerenciamiento enorme considero”*.

En relación al tema el Entrevistado 1 continua mencionando: *“...entonces yo creo que fue la falta de un gerente, nosotros éramos todos productores que estábamos en el día a día de cada uno y no teníamos esa capacidad comercial”*. Haciendo referencia a la falta de profesionalización de la gerencia y por lo tanto de una visión estratégica de la organización.

En alusión a la falta de criterio de la gerencia comercial el Entrevistado 6 aporta que muchas veces tuvo que ser él, el encargado de decidir aspectos del funcionamiento que no eran inherentes a su cargo: *“tener que ser yo quien a veces negociaba algún precio, o de tener que hacer guardia para cobrar a algún cliente”*.

El Entrevistado 2, con respecto a la administración señala que estaba a cargo de una contadora quien llevaba toda la papelería, sueldos, lo contable, lo impositivo de la empresa. En cuanto a la falta de personal administrativo el Entrevistado 1 menciona que tenían sus dificultades: *“era complicado, porque era emplear una persona más y no daban los números, el hijo de uno de los socios nos dio una mano, pero seguía habiendo problemas ya que no era una persona exclusiva...”*.

En referencia a las asambleas, órgano vital de las asociaciones Cooperativas, varios entrevistados concuerdan que había reuniones periódicas (Entrevista 1, 3 y 5). En relación a su funcionamiento el entrevistado 5 indica *“se proponían ideas y se trataba de consensuar”*, *“siempre hubo buena comunicación, nunca hubo problemas”*. (Entrevista 3). Para un buen funcionamiento generalmente se recomienda participación activa de los asociados en las asambleas cuestión que no se daba en el presente Caso *“...éramos pocos pero siempre había contacto con la administración”* (Entrevista 1).

Por lo mencionado, sobre este aspecto se pueden extraer aspectos tales como: 1) la centralización de muchas funciones en un tercero (la contadora), 2) la falta de percepción de la importancia de un profesional exclusivo a cargo de la administración; 3) el condicionamiento de los resultados negativos sobre la visión estratégica de la Cooperativa, 4) falencias en la división de tareas.

Además, se puede reflexionar que como mucha otras organizaciones en las reuniones concurren pocos asociados lo que facilita acuerdos, pero no garantizan decisiones representativas.

## **CULTURA.**

La producción láctea conforma en Argentina un complejo agroalimentario de larga trayectoria histórica y gran impacto económico y social. Galetto, (2008).

Se reconoce la necesidad de integrar personas con motivación para encarar proyectos, pero también existe la aversión al cambio y una suerte de “*competencia generacional*” entre quienes han conducido por varios años las entidades y los más jóvenes. La gente con mayor antigüedad ya tomó sus riesgos y pregonan la continuidad de la institución, pero sin la preocupación de que se tomen desafíos demasiado “audaces”. Es difícil comprender a los nuevos miembros, que si bien suman entusiasmo están ávidos por avanzar y crecer con sus propósitos y expectativas, pudiendo desestimar la base construida por los miembros actuales (Ferro Moreno *et al.*, op. cit.).

El Entrevistado 2 sugiere en varias ocasiones una falta de cultura: “*si hubiese habido una mayor cultura, como en sus principios como lo fue en sus orígenes de la Cooperativa que surgió contra el monopolio de la ‘River Plate Dely Company’*” “*...había un espíritu distinto, hijos de inmigrantes, pioneros, con una voluntad y sacrificio distinto al actual*” “*...el espíritu cooperativo fundamentalmente a partir de los noventa por una impronta mercantilista, egoísta y utilitarista que se planteó en la sociedad con la globalización más todo el proceso político interno, hicieron que la sociedad se preocupara por los problemas personales y no por los de la sociedad*”.

La “River Plate Dairy Company” de capitales ingleses monopolizó por bastante tiempo la entrega de leche de los tambos de Bunge. La firma tuvo detractores y defensores. Tal era su gravitación que en el pueblo había plata “*cuando pagaba la River*” (Moraglio *et al.*, 2004).

En el resto de las entrevistas también destacan la carencia de cultura “*me parece que se había perdido ese sentido de pertenecer a la Cooperativa, al menos por algunos socios*” (Entrevista 6). “*allá lejos en los 60 -70´eran muy fanáticos ya más cerca en el tiempo no podíamos tener ese argumento de decir aguanta que va a mejorar, quédese en la Cooperativa, porque el día a día marca otra cosa*”. (Entrevista 1).

La falta de cultura y poco cambio generacional puede observarse en las entrevistas, situación que Ferro Moreno *et al.* (op. cit.) remarcan como la “competencia generacional”. Hecho que claramente produce un desgaste en la Cooperativa y que es altamente desfavorable para poder permanecer con un funcionamiento normal en el tiempo.

## **RECURSOS HUMANOS.**

Según el trabajo de González *et al.* en 2006 la Cooperativa estaba formada por los siguientes diez productores: Carello Hnos., Primo Hugo, Establecimiento Pedro y Margarita García, Luis Bargeró, Sucesión Pedro Eguren, Gianoglio Juan, Guevara Vicente, González Carlos, La Holandesa SH y El Recuerdo SH. La organización se dividía en dos departamentos uno de producción y otro administrativo. Los departamentos contaban con sus respectivos asesores externos: Asesor técnico-bioquímico- relacionado estrechamente con el departamento de producción y el Asesor contable e impositivo vinculado con el administrativo.

El personal de planta eran diez en total. Un maestro quesero, dos ayudantes, dos operarios de sala de máquinas y pasteurización, dos operarios de envasado, un asesor especialista, un administrativo y un camionero.



Para Souto y Burgués (op. cit.) el factor humano aparece como la piedra fundamental del cooperativismo y fue determinante en la supervivencia de las Cooperativas pampeanas que sobrevivieron las crisis de los 80' y 90'.

Según González *et al.*, (op. cit.) existía una motivación importante por parte del presidente de la Cooperativa, y del responsable técnico de la planta para emprender acciones que corrijan y mejoren la organización.

### **Comportamiento de los socios.**

El creciente endeudamiento hizo que los servicios prestados por las Cooperativas fuesen cada vez menores, generando ello una baja en el número de asociados. La tensión que se genera en la relación Cooperativa-asociados hizo que se vaya diluyendo el “espíritu cooperativo”, perdiendo de esta forma credibilidad como organización (Cristiano *et al.*, op. cit.).

Los entrevistados al ser interrogados por el comportamiento de sus pares y/o empleadores, destacan: *“se iban a donde pagaban más, quizás antes, aguantaban un poco más, perdían plata, pero seguían, pero el último tiempo cuando se veía venir lo que finalmente paso, con mucha diferencia de precios, algunos se fueron”* (Entrevista 3). *“No todos se comportaban de igual manera, creo que se había perdido la visión esa de Cooperativa”* (Entrevista 6). *“Algunos ni bien vieron un poco de complicación, que no cobraban a tiempo, se fueron rapidito”* (Entrevista 5).

### **Comportamiento de los empleados.**

En cuanto al comportamiento de los empleados surgen dos posturas encontradas. A favor de los mismos: *“Muy bueno, se bancaron todo, en lo difícil ponían el hombro”*

(Entrevista 1). *“Bastante bueno, salvo a lo último, obviamente dado por el temor del cierre, pero generalmente bien, y cuando se cerró se les pago todo”* (Entrevista 5). Y en cuanto a la crítica desfavorable el Entrevistado 2 describe: *“los empleados veían la situación crítica, y como es clásico en la sociedad que tenemos a los empleados no les importaba nada, ellos sabían que cobraban la indemnización, porque había recursos, así que hubo un abandono del trabajo, siempre nunca fueron demasiados defensores de sostener la empresa, no tenían la camiseta puesta, ya que es muy difícil tenerla en momentos como ese, es decir colaboraban pero realmente no se esforzaba mucho por sostener la Cooperativa porque si no hubiesen hecho mayor planteos de más horas de trabajo o en algunos Casos en cuestiones sindicales que los favorecían podrían haber flexibilizado un poco, pero no fue así”*.

En cuanto a los socios puede verse una carente falta de cultura Cooperativa. En cuanto al comportamiento de los empleados se puede extraer que el mismo fue de “bancar” la situación. Si bien hay diferencias en los relatos de los Entrevistados.

## **TECNOLOGÍA.**

El sector lácteo presenta fuertes heterogeneidades productivas y tecnológicas entre los productores primarios y entre las empresas industriales. La adopción de innovaciones modernas no ha sido homogénea entre los distintos estratos de firmas, evidenciándose fuertes retrasos en las PyMES, principalmente en empresas especializadas en la producción de quesos, y en empresas medianas que enfrentan serias dificultades financieras para emprender la modernización tecnológica (Gutman, 2003).

González *et al.*, (op. cit) afirman que el grado de acceso a la tecnología era relativamente bajo. Las maquinarias utilizadas eran tradicionales debido al tamaño de la

empresa y el volumen de producción. Se notaban falencias en cuanto a las instalaciones debido al bajo mantenimiento que las mismas tenían.

Algunos entrevistados coinciden y mencionan: *“las instalaciones no tenían mucho mantenimiento, no se podía, se hacía lo que se podía, pero no había margen para esto, con los atrasos y demás no se podía hacer mucho, las maquinas algunas ya estaban obsoletas”* (Entrevista 3); *“las instalaciones no tenían mantenimiento, a mí se me reventó una caldera por falta de mantenimiento”* (Entrevista 4); *“la Cooperativa tenía instalaciones ya obsoletas, por lo que el mantenimiento tenía un costo muy elevado”* (Entrevista 2).

Se observa una importante falta de inversión en mantenimiento e instalaciones. La inversión en infraestructura no fue la adecuada, por lo cual fue un factor desfavorable para retener o mejorar la capacidad de los asociados juntos a los de la Cooperativa.

## **CALIDAD DEL PRODUCTO.**

El modo de trabajar buscaba asegurar la calidad del producto desde la selección de la materia prima hasta su finalización dentro de las propias limitantes, apoyado en que era un grupo asociativo consolidado en economías familiares. (González *et al.*, op. cit.).

Por su parte el Entrevistado 6 cuenta su experiencia vivida con alguno de los socios de la Cooperativa: *“me ha pasado de ir a buscar la leche y que me pregunten qué día se mandaban a hacer los análisis bacteriológicos, que se hacían una vez por semana, para que ese día no mandaban calostro”*.

En la Cooperativa, según González *et al.*, (op. cit.) no se confeccionan registros de elaboración, ni se indican los números de lote. La información era centralizada por el

responsable técnico de la quesería y algunos de los registros no se archivan en la propia planta. En toda la planta láctea era de mucha importancia tener registros de la materia prima recibida, de las elaboraciones, controles, rendimientos, calidad del producto, etc. y de todos los datos de importancia que puedan contribuir a mejorar la estandarización del producto, la planificación de tareas, inventarios, etc.

El Entrevistado 4 contó que cuando empezó a trabajar había más o menos veinte personas, que se exportaba (década del 80'), pero que luego dicha acción comercial desapareció ya que la Cooperativa no producía la mercadería dentro de los parámetros exigidos por los exportadores: *“para el mercado interno andábamos, pero para afuera no”*.

Se rescatan acciones en detrimento de la calidad del producto como estrategia para obtener un beneficio particular de corto plazo, en contra de los intereses generales de la Cooperativa. Buscaban colocar su mercadería como sea, sin el rechazo de la misma por cuestiones de calidad, evitando así costos personales de incumplimiento.

## **COMERCIALIZACIÓN.**

Los puntos de venta se concentraban en Buenos Aires, Mar del Plata y Mendoza. La producción era destinada a distribuidoras como: “Lacteonor S.A.”, “Piano e hijos S.R.L.”, y a elaboradores como: “Red Mon S.R.L.” y “Huafi Sudamericana”; mientras que una pequeña porción se vendía a empresas tales como “Supermercados Coto”, “Al Queso Queso” y esporádicamente surgían ventas a particulares (González *et al.*, op. cit.).

En relación a cómo se vendía, los Entrevistados destacan: *“era una empresa chica, y se la fue comiendo las empresas grandes, ósea vendían, con sus problemas,*

*pero se vendía, pero tenían que vender más barato, capaz la misma calidad”* (Entrevista 3); *“se vendía mal, en verano como ser se vendía mucho a la costa, había mucho rechazo de cheques, se atrasaban con todo el resto, y a veces no se cobraban tampoco esas ventas”* (Entrevista 5).

Podemos observar una evidente falta de planificación y seguimiento de las ventas, explicadas por la ausencia de consideración en la estacionalidad de la producción; la estacionalidad de la demanda y la confianza en los canales de comercialización.

## **FINANCIACIÓN.**

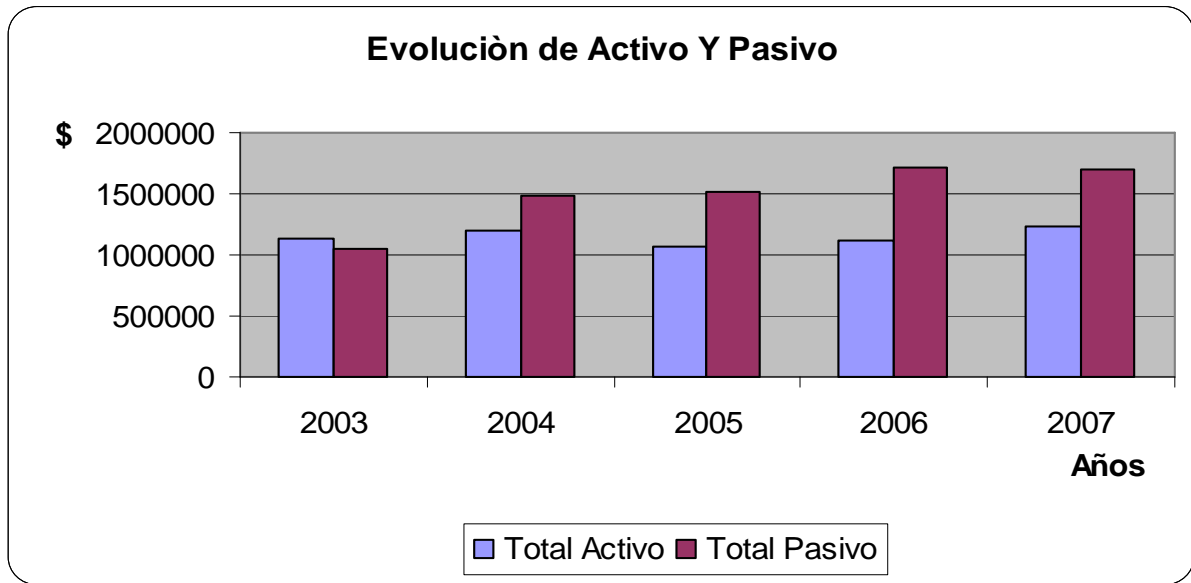
Ressel y Silva, (op. cit.) destacan que los principales obstáculos del sector cooperativo frente a la necesidad de hacerse competitivos era la posibilidad de acceder a créditos para incorporar nuevas tecnologías e insumos.

Capellini, (op. cit) menciona que la cuestión de financiamiento como estrategia es un tema crucial para las Cooperativas. Remarca además que en el Caso de que esté limitado el autofinanciamiento, lo ideal sería entonces favorecer la entrada de capitales, ya que no tener el capital suficiente es mucho peor que tener que compartirlo con capitales extra-cooperativos.

*“Para pedir créditos bancarios eran con garantía personal de los consejeros y quién va a ir poner una garantía ahí, una hipoteca, así que de crédito se pudo usar muy poco, algún crédito chico, no había margen de crédito”* (Entrevista 1).

A continuación se presenta un análisis de los estados contables de los últimos cinco años de funcionamiento de la Cooperativa (2003 – 2007).

Grafico II: Evolución de Activo y Pasivo.

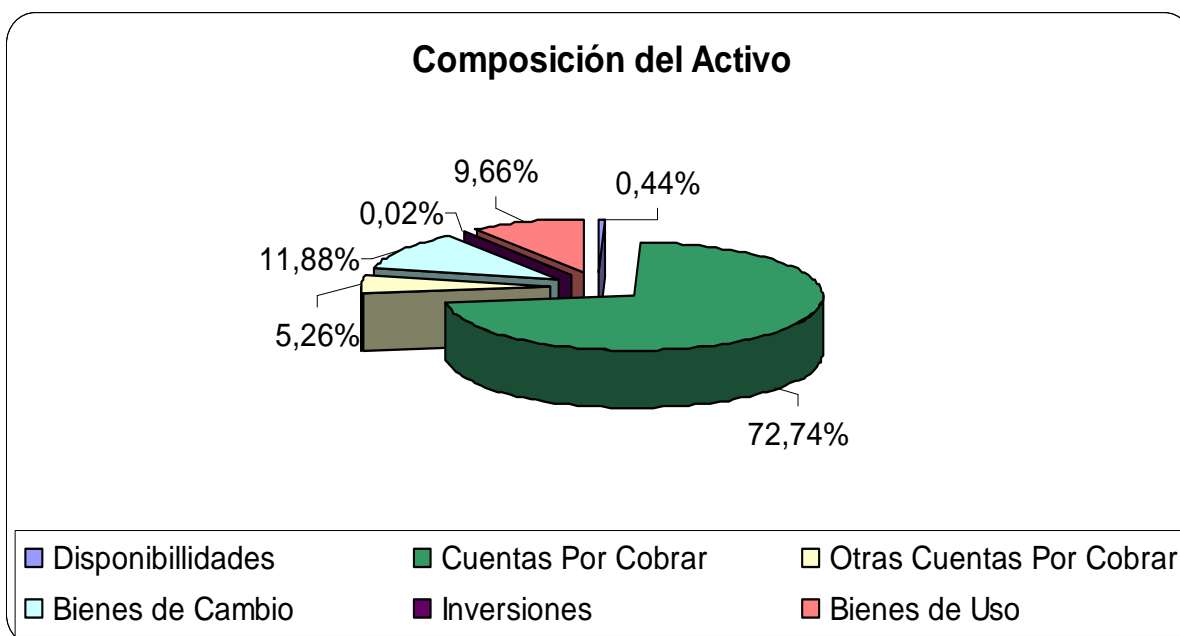


Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables desde el 2003 al 2007.

Como se puede apreciar, salvo en el primer periodo bajo análisis, en el resto el Pasivo es superior al Activo.

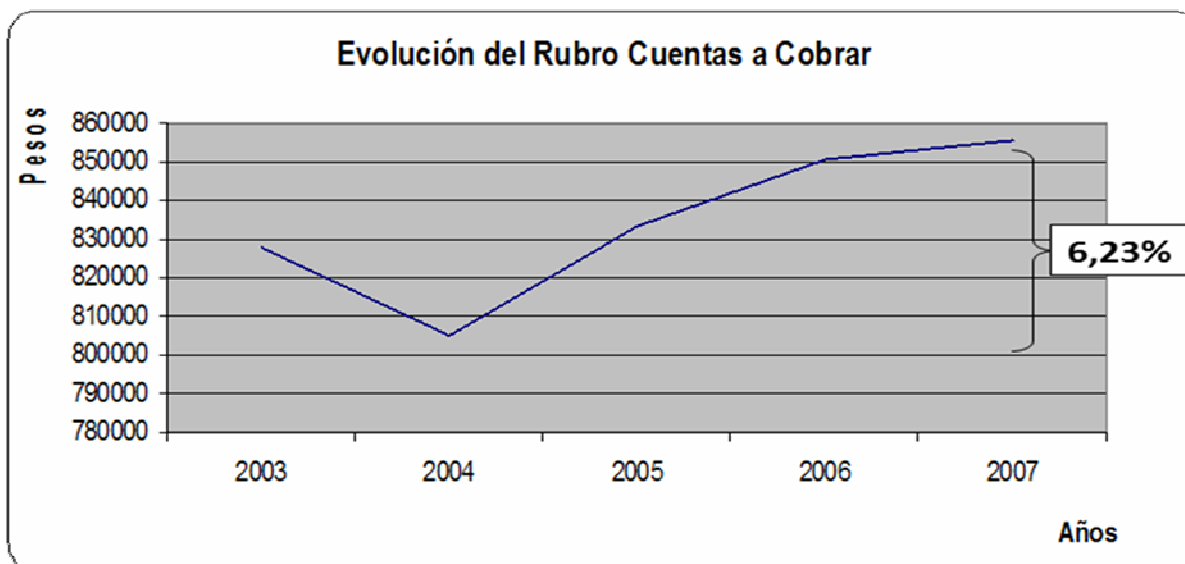
Como se observa el rubro más importante del Activo es “Cuentas a cobrar”, donde a partir del año 2004 se ve una tendencia alcista. Marcando una diferencia del 6,23 % con respecto al año 2007.

Gráfico III: Composición del Activo.



Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables desde el 2003 al 2007.

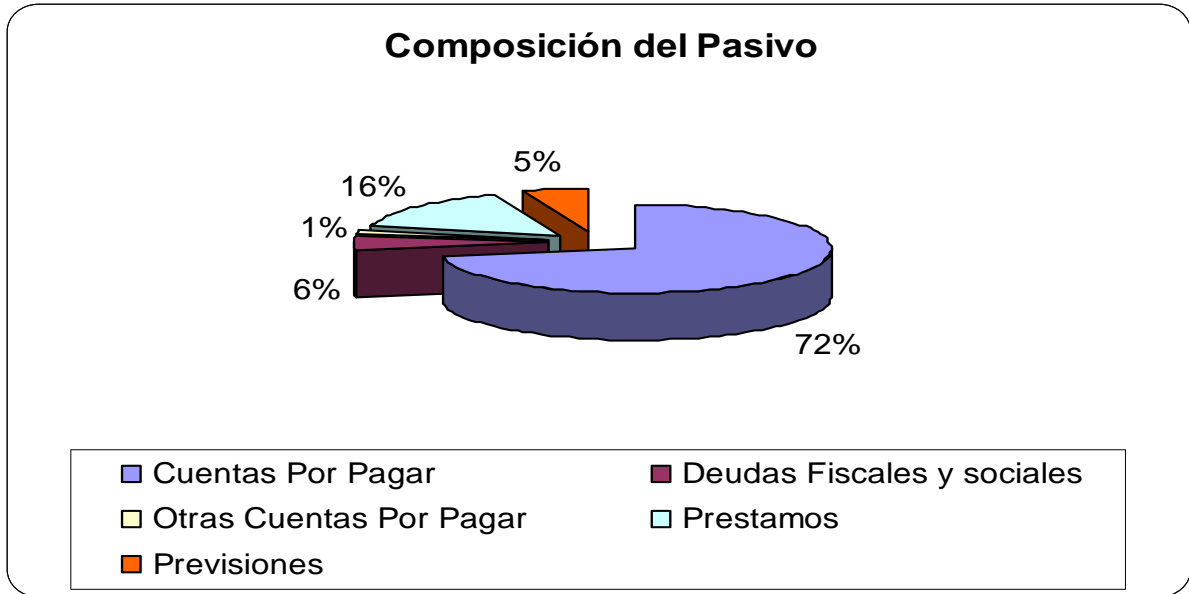
Gráfico IV: Evolución del rubro cuentas a cobrar.



Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables desde el 2003 al 2007.

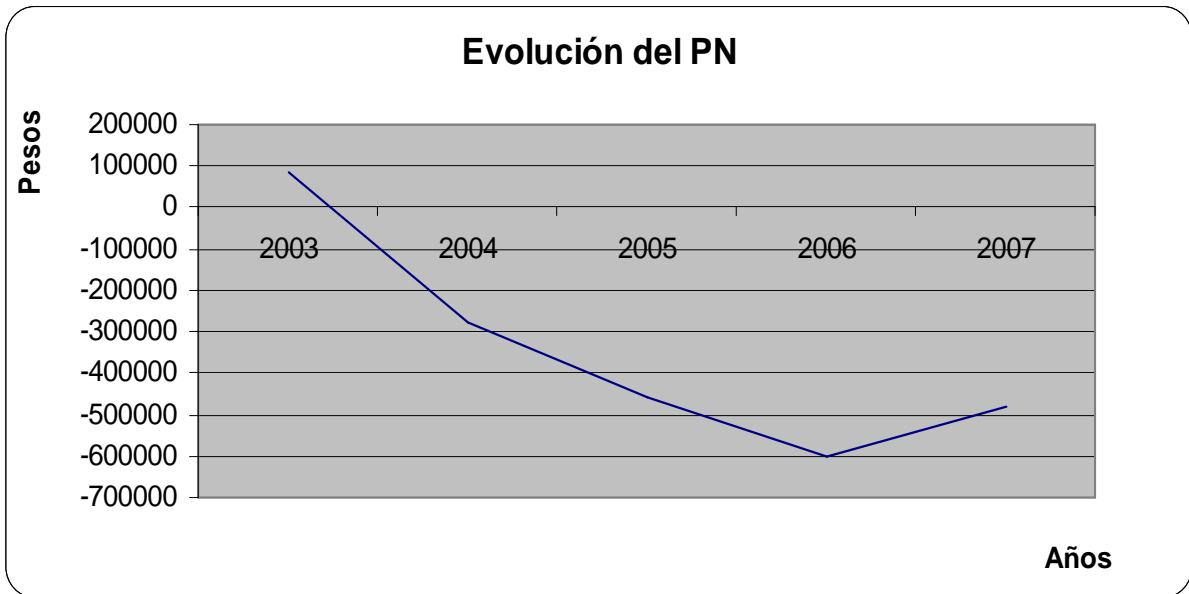
En lo referente al Pasivo, como se muestra en el gráfico posterior, el rubro de mayor importancia es “Cuentas a pagar”. Componente que siempre se encuentra por encima del resto en el periodo analizado.

*Grafico V: Composición del Pasivo.*



Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables desde el 2003 al 2007.

*Grafico VI: Evolución del PN.*



Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables desde el 2003 al 2007.

Como se mencionó aparece nuevamente la cuestión de falta de acceso al crédito. Además se denota un alto grado de descapitalización. Registrándose la mayor diferencia en el año 2006 (\$ 603.818 de diferencia entre Pasivo y Activo). Siendo “Cuentas a



cobrar” el rubro más importante del Activo y “Cuentas a pagar” el más relevante del Pasivo denota un desfase en la cadena de pagos.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

Los registros que se confeccionaban diariamente en la planta, y que se mantenían regularmente eran: a) leche recibida en fábrica durante el mes (frecuencia: una vez por semana); b) porcentaje de materia grasa de cada tambo remitente; c) litros de leche procesada; d) cantidad de quesos elaborados; e) rendimiento mensual.

Para González *et al.*, (op. cit.) la comunicación era muy buena tanto horizontal como vertical ascendente. Un factor motivador clave para los individuos es el clima de trabajo que se manifiesta en toda la organización, por ser la comunicación informal la que predomina en todas las áreas. Se motivaba al personal, no sólo bajo la forma de salarios, sino también facilitándole a los empleados por ejemplo: jornadas de trabajo reducidas como premio a su gestión, cursos extra laborales, etc. Uno de los factores desalentadores para los integrantes era ver que tenían pocas posibilidades de ascenso dentro de la empresa

Los empleados entrevistados mencionan al respecto: *“cuando había algún problema nos citaban, siempre hubo buena comunicación, nunca hubo problemas”* (Entrevista 3); *“como empleados estábamos en conocimiento, sabíamos todos los movimientos”* (Entrevista 4).

Se detectó una buena comunicación y conocimiento de la situación en todo momento por parte de todos los integrantes de la Cooperativa.

## **9. INTERRELACIÓN.**

A continuación se presenta la comparación con los Casos de las Cooperativas de la Provincia de La Pampa analizados por Allasia y Coller (2004).

*Cuadro I: Comparación con factores internos de desaparición y supervivencia.*

		Casos Pampeanos del 90'	Cooperativa láctea de Emilio V. Bunge	
Factor de cierre	Interno	Gerentitis	Deformación de este órgano auxiliar del consejo de administración que en ausencia de control y dirección por parte del consejo y la sindicatura, termina aprovechando la Cooperativa en su propio beneficio o de algún grupo de asociados.	No detectado.
		Débil o carente cultura Cooperativa	Citado como "débil sentido de pertenencia" o "falta de compromiso de los socios" o "la escasa participación de los socios" hasta llegar al alejamiento paulatino de los socios, además de confecciones que seguían porque no tenían quienes lo reemplazaran, como así también el hecho de haber firmado avales.	Citado como "se había perdido ese sentido de pertenecer a la Cooperativa, al menos por algunos socios" o "a lo mejor si hubiese habido una mayor cultura, como en sus principios " En cuanto al comportamiento de los socios en el momento crítico: "No todos se comportaron de igual manera, creo que se había perdido la visión esa de Cooperativa". "Algunos ni bien vieron un poco de complicación se fueron rapidito".
		Complicidad de la auditoria externa/sindicatura	En el marco de una severa catástrofe financiera no alertan sobre la situación de la Cooperativa, idéntica situación para la sindicatura cuyos informes siempre recomiendan la aprobación de los estados contables sin alertar sobre la situación.	"en los 90 ya empezó a dar perdida" Aprobación de los estados contables sin alertar la situación.
		Políticas financieras	Inversiones no oportunas, altos niveles de endeudamiento y créditos a asociados con pésimos indicadores de cobrabilidad, acompañado de quebrantos productos de altos costos fijos para bajos niveles de actividad.	Ventas a clientes sin evaluación de poder de compra ni seguimiento alguno. Incremento de costos fijos en situación de bajo nivel de actividad.

*Cuadro II: Comparación con factores externos de desaparición y supervivencia.*

		Casos Pampeanos del 90'	Cooperativa láctea de Emilio V. Bunge	
Factor de Cierre	Externos	Turbulencias económicas	Periodo que incluye los procesos de hiperinflación, la retención por parte del gobierno de los plazos fijos y su reemplazo por bonos externos de vencimiento diferido, la pérdida de cotización de estos valores y el inicio de la convertibilidad con sus secuelas de altas tasas de interés, muy superiores a las existentes en los momentos de realizar el endeudamiento .	Mejora del tipo de cambio (ventajas para algunas Cooperativas que tenían pasivos de relativa significación, a las que les permitió reacomodarse y poder acceder a un nuevo planteo), la revalorización de los precios internacionales. Las variables que hacen al precio se combinaron y a partir de diciembre de 2006 comenzó un ciclo que llevo el precio de los productos lácteos a niveles impensados.
		Incidencia climática	Variable siempre presente y sin control de las Cooperativas.	Variable siempre presente y sin control de la Cooperativa.
		Falta de apoyo de entidades	La federación se hizo la distraída y en otros Casos las federaciones aceleraron los procesos de las Cooperativas de primer grado.	Falta de apoyo del gobierno nacional, provincial y municipal, como así también de entidades Cooperativas superiores.
		Creciente competencia	Aparición de nuevos acopiadores, los comisionistas que recorren campos para comprar grano para un gran acopio. Muchos productores optaron por el mejor precio que ofrecía el acopiador lucrativo y cuando esta circunstancia no se dio, la opción, con algo de mala fe, fue para evitar el descuento de su deuda.	Frente a los cambios que experimentaba el sector agropecuario (avance de la agriculturalización) se incrementaba la posibilidad de que otros productores lácteos se asocien para avanzar en la cadena. La competencia existente tuvo comportamientos de apoyo.

## **10. INTERRELACIÓN DE FUERZAS.**

En el presente trabajo se pudieron identificar las siguientes fuerzas y sus interrelaciones que contribuyeron al cierre de la Cooperativa: 1) falta de planificación y seguimiento de las ventas, por ejemplo en la ausencia en la consideración de la estacionalidad de la producción y la demanda; y en el exceso de confianza en algunos canales de comercialización; 2) centralización y delegación de varias funciones en un tercero, “la contadora”; 3) falta de percepción de la importancia de un profesional exclusivo a cargo de la administración; 4) condicionamiento de los resultados negativos sobre la visión estratégica de la Cooperativa; 5) falencias en la división de tareas, por ejemplo en varias ocasiones el transportista se ocupaba del cobro de las transacciones; 6) carencia de cultura Cooperativa, expresada fundamentalmente en la falta de participación activa; 7) el desfasaje en la cadena de cobros, y en algunos casos de incumplimiento de pagos (por ejemplo los trescientos mil dólares de la firma “Marre” y el caso del supermercado “Arenales”), que desembocó en atraso de pagos a los productores.

El comportamiento desleal de algunos clientes en sus acciones comerciales fue destacado por la mayoría de los entrevistados como la variable negativa más relevante del Caso. Aspecto que puede ser entendido como consecuencia directa de los puntos 1, 2 y 3 enumerados con anterioridad. Si a esto le sumamos la dificultad de acceso al crédito se puede llegar a entender la descapitalización del periodo 2003-2008. Las políticas financieras se vieron condicionadas, cuestión que se aprecia en los estados contables, siendo “Cuentas a cobrar” el rubro más importante del Activo y “Cuentas a pagar” el más relevante del Pasivo. El desfasaje en la cadena de cobros ha sido la causa más importante, con una repercusión negativa en la posterior cadena de pagos y por ende en la capacidad financiera de la Cooperativa.

Lo anterior repercutió en las inversiones en mantenimiento e instalaciones; cuestión deficitaria que condicionó la capacidad de la Cooperativa de mejorar el desempeño comercial y financiero de los asociados.

La inercia negativa de las fuerzas identificadas, sumadas a las expectativas de la rentabilidad en producciones alternativas, principalmente la soja, provocaron un cambio de actividad económica en algunos productores. La disminución en el número de asociados impactó directamente en el volumen procesado y comercializado por la Cooperativa, hecho que impactó directamente en el aumento de los costos medios fijos.

La falta de cultura Cooperativa y el escaso recambio generacional (cuestión no manifestada en las entrevistas, pero que se pudo apreciar en charlas informales y observación a campo) fueron fuerzas que potenciaron las cuestiones negativas. Por ejemplo se identificaron acciones en detrimento de la calidad del producto como estrategia para obtener un beneficio particular de corto plazo, en contra de los intereses generales de la Cooperativa. Algunos asociados buscaban colocar su mercadería como sea, evitando así costos personales de incumplimiento.

Si bien existieron diferencias en los relatos de los Entrevistados, en cuanto a los empleados de la Cooperativa, varios tuvieron la actitud de “*bancar*” la situación. Por otra parte, si bien se detectó una buena comunicación y conocimiento de la situación, a las reuniones concurrían pocos asociados, lo que facilitó distintos acuerdos pero que no garantizaban decisiones representativas.

Pese a que el mercado lácteo mostraba rasgos competitivos, en las entrevistas no se detectaron acciones comerciales de la competencia local que hayan contribuido al cierre. Tampoco influyeron productos sustitutos. Lo que sí se pudo apreciar fue una falta de apoyo de entidades superiores en las cuales participaba la entidad. Traducida en aspectos financieros, gremiales, entre otros.

## **11. CONCLUSIONES FINALES.**

Por lo desarrollado en el trabajo el cese de actividades del Caso se produjo por una interrelación de factores externos e internos, donde estos últimos tuvieron un papel más relevante que los primeros.

Se corrobora la hipótesis planteada ya que el cierre de la Cooperativa bajo estudio mantiene rasgos similares a los casos estudiados en La Pampa, principalmente: falta de cultura Cooperativa; políticas financieras no acertadas del ente y escaso apoyo de entidades Cooperativas superiores; pero tuvo rasgos particulares tales como la centralización y delegación en la toma de decisiones en un tercero, falencias en la división de tareas, incapacidad de gestión y la dificultad e incumplimiento en los cobros.

En cuanto a la falta de cultura Cooperativa la misma es puesta de manifiesto en una débil intención asociativa por parte de las nuevas generaciones. Traducida principalmente en una escasa participación activa y maniobras comerciales en detrimento del interés general. Dicha interrelación de fuerza no es menor, ya que condiciona negativamente la división de tareas, el sistema de toma de decisiones, y por lo tanto la planificación y seguimiento de las actividades comerciales.

Se entiende por incapacidad de la gestión a la visión meramente productivista por parte de los socios. Desde el reparto de retornos y la no capitalización de los mismos hasta la concentración de las ventas, a las cuales no se les realizaba ningún tipo de seguimiento y se obraba hacia los clientes con exceso de confianza.

Los productores inmersos en cuestiones operativas de sus labores personales no tuvieron una mirada estratégica sobre la realidad de la Cooperativa.

Esto no les permitió percibir situaciones que afectarían el desarrollo de la misma: desfasaje de cadena de pagos, descapitalización, deterioro de las instalaciones, falta de inversiones, disminución en el número de asociados, entre otros

El escaso poder de negociación de la Cooperativa sumado al exceso de confianza comercial y la falencia en la división de tarea tenía como principal desencadenante la dilatación temporal de cobros y el incumplimiento de pago de algunos clientes. Este último aspecto cabe mencionar que los dos casos de no cobro fueron de montos monetarios muy significativos.

La falta de un vínculo más estrecho entre el Caso y los organismos de integración superiores fue un factor que potencio la situación financiera negativa.

## **12. AGRADECIMIENTOS**

Con la finalización del presente trabajo, quiero expresar mi gratitud a todas aquellas personas e instituciones que lo hicieron posible.

Ante todo el reconocimiento a mi familia y amigos por el apoyo incondicional recibido, Como así también a mi director Luís Alejo Balestri, profesor de la cátedra de Comercialización Estratégica y Operativa de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa y a el Licenciado Santiago Ferro Moreno, ayudante de primera de la misma por su co-dirección y gran dedicación.

Expreso mi agradecimiento también a los miembros de la Cooperativa de Emilio Vicente Bunge Sociedad Cooperativa Limitada: Luís Bargeró, Carlos González; Cra. Beatriz Prieto; Luís Carello; Héctor Carballo; Carlos Castro y Fabián Garat por la información brindada y el tiempo dedicado.

A todos, Muchas Gracias.



## 13. ANEXOS

### ANEXO I: ENTREVISTAS

*Entrevistado 1: Luís Bargeró: (Presidente desde 1978)*

#### **¿Cuál o cuáles fueron a su entender los motivos del cierre de la Cooperativa?**

La Cooperativa hasta 1980 - 85 trabaja muy bien, exportaba, se trabajaba muy bien, la comercialización era muy activa, uno de los errores que tuvo la Cooperativa era que las utilidades que generaba se repartían entre los socios, ósea en vez de capitalizarse, entonces si se rompía una caldera por ejemplo estaba el dinero para afrontarlo, pero no, se hacía el balance y se pagaba, era un orgullo de ver que Cooperativa pagaba más “retornos” era una falta de gerenciamiento enorme considero, no hubo nadie que nos explicase que no era así el sistema, sino que había que capitalizar para afrontar momentos no tan buenos, y bueno hasta el año 89 se manejó así, ya en el 90 empezó a dar pérdida, y ahí empezaron a surgir problemas de comercialización, de precios, después con una firma que no agarró en 330.000 dólares, tenían la producción de un mes y medio aproximadamente, fue la firma “Marret”, que bueno falleció el dueño y cambió la firma a “Clare S.A”, nosotros ingenuos seguimos trabajando con los herederos, con la nueva firma como si nada, y nosotros sin interiorizarnos, así que no embromaron, más o menos pagaban hasta cuando en el 90 quebró esta nueva firma y cuando quisimos reclamar estos tenían solo dos máquinas de escribir a su nombre. Actualmente a mi deben dos meses de leche, junto a otro socio que también le deben bastante, y otro poco a otros que bueno son deudas actuales que si se vende lo que ha quedado, ahí veremos.

Entonces yo creo que fue la falta de un gerente, nosotros éramos todos productores que estábamos en el día a día de cada uno y no teníamos esa capacidad comercial, más vivo, con mayor inteligencia, agarrábamos cheque de terceros, la mitad

iban de vuelta, y elevaba los costos, mandábamos mercadería confiando mucho teníamos muchos costos y vueltas con los cheques, y ahí fue, surgían atrasos y demás.

Entonces cuando se perdieron esos 330.000 dólares, como no había capitalización fue un golpe importante, ahí se empezó a entrar a pedir préstamos, a vender a quien se podía, a cualquiera y volvimos a caer en el mismo error en concentrar todas las ventas, empezamos a venderle a el supermercado de General Villegas “Arenales”. En el año 95 y ahí nos engancharon en 200.000 pesos. Otra vez un mes y algo de producción, Como veíamos como trabajaba ni se nos ocurrió que podía cerrar Nos pagaban en efectivo, aunque después empezaron a atrasarse ocho diez días... así y así... pero fue, nosotros nos conformábamos con que nos cargaban casi todos los días, como llevaban y llevaban.

Después de eso empezamos a cambiar y vendíamos como a 20 clientes distintos, pero esa pérdida no la pudimos recuperar más y ahí empezamos a pagar menos la leche y se nos empezaron a ir los tambos, más la tentación de otras producciones, lo que provoco que se nos elevaran los costos fijos. Y se nos hizo insostenible la situación, así que cuando vimos q con el capital podíamos pagar e indemnizar a la gente y demás, cerramos.

**Después del segundo caso del “Arenales” ¿pusieron a esa persona, a un administrador?**

Y era complicado, porque era emplear una persona más y no daban los números, el hijo de uno de los socios nos dio una mano, pero seguía habiendo problemas ya que no era una persona exclusiva, el tenía lo suyo. Pero si debíamos haberlo previsto antes, antes de que nos estafaran esa gente en poner esa persona y cambiar el sistema de ventas, de comercialización, de distribución, poner los huevos en distinta canasta antes que nos pase lo de “Marre”, o en ese momento ya que ahí estaba bien la Cooperativa.

### **¿Cómo fue el comportamiento de los empleados?**

Muy bueno, se bancaron todo, en lo difícil ponían el hombro, digamos quizás llegamos a tal extremo porque nos daba no se qué dejar ese personal sin empleo, creíamos que iba a arrancar... creíamos que iba a arrancar... pero bue... nos empeñamos más.

### **¿Cuál era la frecuencia de las reuniones?**

Al Principio se hacía una asamblea anual, una cena, era una fiesta donde estaban todos los asociados, cuando se hacía el reparto de los retornos que te contaba, después el consejo de administración se reunía todos los meses, se fijaba el precio de la leche, etc., ya en época de crisis nos reuníamos todas las semanas, empezamos a agilizar, pero todos los días había problemas y cada vez solucionábamos menos.

### **¿Cómo era la competencia con las industrias locales, era desleal?**

No, no, al contrario, nos compraban queso cuando se nos estancaban las ventas, en un momento se nos rompió una caldera y les entregamos la leche a ellos y nos daban el queso. No, la verdad que la firma Remotti se portó muy bien, después con la otra Cooperativa (“Cooperativa Nueva Victoria”) cuando nosotros empezamos a estar en crisis ellos ya habían cerrado.

### **¿Cuál es la situación actual?**

Ahora está a la venta y hay unos candidatos, hay algunos interesados que aparecieron hace poco, antes ni interesados había, así que ahí estamos analizando.

Estamos pagando una moratoria de una deuda de inmobiliario de 400 pesos mensuales y a la espera de la venta. Que se repartirá el capital accionario porque personal no se debe nada, pero bue, han cambiado tantos los valores que con la inflación y demás hoy es muy poca plata en termino de valor adquisitivo.

### **¿Cree que había cultura corporativa?**

¡Y allá lejos en los 60 -70' si! eran muy fanáticos, pese a lo complicado en cuando a las tecnologías la gente se esforzaba, todo a pulmón y tenía esa cultura por la Cooperativa, antes era "la Cooperativa". Inclusive viajes o cosas así que recuerdo haber hecho para cobrar o algo por el estilo a Buenos Aires, etc. lo pagábamos con dinero de nuestro bolsillo nosotros como si fuese nuestra obligación.

Ya más cerca en el tiempo no podíamos tener ese argumento de decir aguanta que va a mejorar, quédese en la Cooperativa, porque el día a día marca otra cosa digamos. Ósea por ejemplo para pedir créditos bancarios eran con garantía personal de los consejeros y quien va a ir a poner una garantía ahí, una hipoteca, así que de crédito se pudo usar muy poco, algún crédito chico, no había margen de crédito.

### **Y recibían algún tipo de apoyo del gobierno Municipal, Provincial o Nacional?**

Y solo a nivel provincia el INAES nos hicieron llenar varios papeles dos o tres veces para subsidios y demás, pero nunca vimos nada.

*Entrevistado 2: Carlos González (Productor Asociado)*

### **¿Cuál cree que fueron las causas del cierre de la Cooperativa?**

El primer causal del cierre de la Cooperativa fue el achicamiento de socios, bajo mucho la cantidad de leche q se procesaba, la Cooperativa llevo a procesar 25.000 - 30.000 Litros y ahora ultimo estaba en 7000 - 8.000 Litros, muchos pequeños y medianos productores de leche en la zona en principio cerraron porque el proceso de agriculturalización/sojización los llevo a cambiar de explotación.

Por otro lado, al tener mucho personal con mucho años de antigüedad, hay que pensar q esta Cooperativa tiene una más de 50 años , entonces había mucho personal de 20, 30 años de antigüedad, con una presión muy fuerte por parte del sindicato, con sueldos altos, con la obligación de tenerlos en blanco, más un trabajo sindical con una serie de beneficios q en una empresa grande la pueden llevar adelante, pero en una chica entre vestimenta, horarios y demás, no, sumado a que antes los empleados vivían todos en la Cooperativa, ahora vivían en el pueblo, o sea iban a la mañana en horario cooperativo y a la tarde solo quedaba el encargado, y en un proceso de elaboración de quesos, requiere la elaboración, más a la tarde hacer moviendo con los quesos, controlar el saladero, etc. Por otro lado la Cooperativa tenia instalaciones ya obsoletas, por lo que el mantenimiento tenía un costo muy elevado, algunos socios con tambos muy grandes decidieron retirarse, porque la competencia empresas tecnológicamente más avanzadas le pagaban más la leche, tenían más seguridad, entonces era obvio q se retirasen, y bueno así fue subsistiendo hasta que quedamos 4 o 5 socios hasta apagar la luz digamos, hasta que bueno, tuvimos que cerrar, no había un endeudamiento muy grande, el endeudamiento que había era un mes con los productores, si había uno con los grandes productores desde hace varios años que no se pudo cumplir, y también había una deuda hipotecaria con el Banco Provincia de Buenos Aires pero había pasado el fideicomiso y había 10-15 años para pagarlo, en cuotas muy accesible... no, no fue el motivo fundamental el endeudamiento, sino que fue secundario, tal es así que se cerró la Cooperativa y no hubo ningún inconveniente o proceso legal grave, y se le pago la indemnización a todo el personal que fue un monto importante debido a la antigüedad

### **¿Cuál fue el comportamiento de los empleados en los momentos críticos?**

Los empleados veían la situación crítica, y como es clásico en la sociedad que tenemos a los empleados no les importaba nada, ellos sabían que cobraban la

indemnización, porque había recursos, así que hubo un abandono del trabajo, siempre nunca fueron demasiados defensores de sostener la empresa, no tenían la camiseta puesta, ya que es muy difícil tenerla en momentos como ese, es decir colaboraban pero realmente no se esforzaba mucho por sostener la Cooperativa porque si no hubiesen hecho mayor planteos de más horas de trabajo o en algunos casos en cuestiones sindicales que los favorecían podrían haber flexibilizado un poco, pero no fue así.

**En cuanto al gobierno, ¿recibieron algún apoyo Nacional, Provincial, Municipal?**

No, nunca hubo apoyo ni de Nación ni Provincia, ni municipal, al contrario, desde provincia hay que tener una serie de requisitos, registros de los productos que se elaboraban, registro de desagües industriales, de controles del ministerio de asuntos agrarios, etc. que si bien tenía un grado de flexibilidad por ser una PyME que se veía complicada nunca hubo un apoyo explícito de apoyo para que continuara.

**En cuanto a la competencia de las industrias locales, ¿la misma era normal o desleal?**

Normal, se podría haber subsistido, en algunos momentos se pagaba más que el resto, los quesos se comercializaban de forma directa, que fue uno de los problemas serios que había, porque la Cooperativa había tenido tres o cuatro estafas importantes por venta de queso en Mar del Plata, Buenos Aires, pero últimamente se había saneado la clientela y se estaba vendiendo en Buenos Aires Y Mendoza, por uno de los hijos de los socios, y que bueno dentro de los problemas de comercialización se trabaja bien no era una problema grave, pero si había sido serio con anterioridad, como por ejemplo el supermercado Arenales de Villegas, otro fue con la firma Marre, yo no estaba en ese momento no te puedo decir mucho... Pero al momento de cierre no era grave el tema de la comercialización si bien había demoras, se vendía bien y a buenos precios.

### **¿Cuál era la frecuencia de las reuniones de los asociados?**

Si por lo menos una mensual, ya que éramos pocos, pero siempre había contacto con la administración, que era una contadora que llevaba todo la papelería, sueldos. Lo contable, lo impositivo de la empresa, y los socios se reunían y se iba viendo el futuro de la Cooperativa que a lo mejor si hubiese habido una mayor cultura, como en sus principios como lo fue en sus orígenes lo de esta Cooperativa que surgió contra el monopolio de la *River Plate Dely Compani*, que era una compañía inglesa que bueno explotaba mucho a sus productores (como lo hacen actualmente), pero había un espíritu distinto, hijos de inmigrantes, pioneros, con una voluntad y sacrificio distinto al actual, hicieron una obra edilicia ladrillo por ladrillo fantástica, y bueno sus hijos, nietos, bis no fuimos capaces de sostener, porque el espíritu Cooperativa fundamentalmente a partir de los noventa por una impronta mercantilista, egoísta y utilitarista que se planteó en la sociedad con la globalización mas todo el proceso político interno, hicieron que la sociedad se preocupara por los problemas personales y no por los de la sociedad y creo que eso continua.

### **¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa?**

Actualmente se encuentra en proceso de liquidación, con el fideicomiso de la provincia, y algunas deudas menores que están pendientes de secretaria de medio ambiente la provincia con la gente del agua. Pero el capital de la Cooperativa alcanza para pagarlo todavía no se ha hecho la liquidación la idea es encontrar un comprador y entre lo que se pretende y ofrecen hay una distancia grande, no es fácil, pero está bien, está encaminado.

*Entrevistado 3: Héctor Carballo (encargado de la producción)*

### **¿Cuál cree que fueron las causas del cierre?**

Y era una empresa chica, y se la fue comiendo las empresas grandes, ósea vendían, con sus problemas, pero se vendía, pero tenían que vender más barato, capaz la misma calidad... Pero no podía competir con las grandes marcas, y eso lleva a pagar menos al productor, entonces los productores se empezaron a ir a donde había mejor precio, Sancor, Serenisima y la misma Remotti (empresa local) principalmente. Es decir se vendía pero a menor precio, allá por el 2004 creo que se llegó a manejar los mismos precios que la competencia, pero no se pudo sostener eso.

**¿Y en cuanto a la cobranza de estas ventas?**

Y con mucho atraso, se vendía a Buenos Aires y Mendoza, y al igual que el precio, para que les compre le tenían que dar facilidades, así que vendían a 60 - 90 días y hasta había veces que no podían cobrar, así que esto también volvía a dificultar todo.

Y después hubo grandes enganchadas, la de “Marre” y la última importante fue la del súper de Villegas, se le vendía toda la producción a ellos, ahí venían más o menos, pero de esa no se pudieron levantar considero yo.

**Cuando el cierre, ¿ustedes cobraron todo lo que les correspondía?**

Si si, no hubo problemas... cobramos todo. Nos indemnizaron a los cuatro que quedábamos en ese momento.

**¿Las instalaciones tenían el adecuado mantenimiento?**

No, las instalaciones no tenían mucho mantenimiento, no se podía, se hacía lo que se podía, pero no había margen para esto, con los atrasos y demás no se podía hacer mucho. Y las maquinas algunas ya estaban obsoleta.

**¿Ustedes participaban de las reuniones de los asociados?**



Ellos se reunían una vez por mes, el último sábado de cada mes y cuando había algún problema no citaban, digamos problemas de atraso en el pago de los sueldos, siempre hubo buena comunicación. Nunca hubo problemas

**¿Siempre hubo buena predisposición por parte de ambas partes a seguir?**

Si, si nosotros sabíamos de sus inconvenientes en los cobros, y veíamos que querían mantenerse en funcionamiento y nosotros seguíamos trabajando.

**Y en el momento crítico, ¿cómo fue el comportamiento de los socios?**

Cuando hubo mucha diferencia de precios, es como en cualquier ámbito, se iban a donde pagaban más, quizás antes, los primeros años aguantaban un poco más, perdían plata, pero seguían, pero el último tiempo cuando se veía venir lo que finalmente paso, con mucha diferencia de precios, algunos se fueron.

*Entrevistado 4: Carlos Castro (Empleado)*

**¿Cuál cree q fue o fueron los motivos del cierre de la Cooperativa?**

Yo creo que fue un mal manejo, mala administración, los engancharon un par de veces con ventas que no pudieron cobrarse luego.

**¿Cómo empleados estaban al tanto de la situación, de lo que sucedía?**

Como empleados estábamos en conocimiento, sabíamos todos los movimientos, y después también la vez que volcó el camión de “Garat”, esa carga se perdió toda. Algo de 50.000 pesos y bueno yo por el otro lado por mi señora tenía conocimiento porque ella era socia de la Cooperativa.

**¿Se les pago todo lo correspondiente a indemnización?**

Si, si se pagó todo, en cuotas, pero si se cumplió con todo.

**¿Cuánto tiempo tenía usted de antigüedad?**

21 años de antigüedad.

**¿Tenían apoyo sindical?**

Si, si teníamos el apoyo del sindicato.

**¿Había muchos atrasos en cuanto al pago de los salarios?**

No, nunca se nos atrasaron con el sueldo, siempre cumplieron con lo que nos prometían.

**Y cuando empezó a trabajar ¿cómo eran las tareas, el ambiente de trabajo en comparación con los últimos años, antes de que se produzca el cierre?**

Y cuando yo empecé a trabajar había más o menos 20 personas... se exportaba, pero después desapareció la exportación, ya que empezaron a exigir calidad... y digamos para el mercado interno andábamos, pero para afuera no.

Al principio todo era más específico, cada uno tenía su tarea asignada... estaba todo más organizado, después se fueron jubilando, y demás, no se tomaba gente nueva o se tomaban por temporada.

Recuerdo que en un momento, te hablo de antes, había mujeres q raspaban el queso.

**¿En qué años se exportaba?**

Y era allá por el 80 y pico.

**Las instalaciones ¿tenían un adecuado mantenimiento?**

Y las instalaciones no tenía mantenimiento, a mí se me reventó una caldera por falta de mantenimiento, después cualquier arreglo lo hacíamos nosotros, revocar, pintar en horario de trabajo, no se pagaba extra, en los tiempos libres lo hacíamos. Por ahí

contrataban y nosotros lo ayudaban, todo lo que se podía hacer dentro del horario de trabajo lo hacíamos.

### **¿Cómo eran las jornadas laborales?**

De 4 a 12 cumplíamos un horario y después para cargar se cargaban dentro del horario, por ahí te quedabas una hora más, o cortábamos la elaboración, cargamos y después seguíamos.

*Entrevistado 5: Luís Carello (Productor Asociado)*

### **¿Cuáles considera que fueron las principales causas del cierre?**

Y se vendía mal, en verano como ser se vendía mucho a la costa, ósea en esa temporada donde hay más leche no quedaba otra que vender a la costa y ahí había mucho rechazo de cheque, se atrasaban con todo el resto, y a veces no se cobraban tampoco esas ventas.

Además de que antes ya los habían enganchado en importantes sumas, y estos de la costa que te digo fueron tres más o menos las enganchadas.

### **¿Cómo era la relación socios- empleados?**

No bastante buena, salvo a lo último, obviamente dado por el temor del cierre, pero generalmente bien, y cuando se cerró se les pago todo.

### **¿Cómo funcionaban las reuniones de los asociados, con qué frecuencia?**

Se proponían ideas y se trataba de consensuar, nos reuníamos una vez por mes.

### **¿Tenían apoyo de la competencia local o no había relación?**

Y hubo una Cooperativa de Córdoba que no ayudo mucho en su momento, cuando exploto una caldera, y también después llevo a comprarnos mercadería.

### **¿Cómo fue el comportamiento de socios en la situación crítica?**

Y algunos ni bien vieron un poco de complicación, que no cobraban a tiempo, se fueron rapidito, unos cuatro o cinco se fueron.

*Entrevistado 6: Garat Fabián (Transportista)*

**¿Qué tipo de servicio prestaba su empresa a la Cooperativa?**

Bueno, nosotros teníamos el servicio de transporte de leche cruda de los tambos a la fábrica y a su vez el servicio de transporte de los productos elaborados que por diferentes razones dejamos de prestarlo antes del cierre. Teníamos una unidad afectada para cada uno de estos servicios.

**¿Cuáles fueron esas razones?**

Y ya lo último había pocos viajes, y no me alcanzaba para cubrir el costo del camión, básicamente cubrir el seguro del mismo, así que bueno yo mismo le recomendé otros transportistas de la zona a los cuales contactaron.

**Con respecto a los seguros, de aquel vuelco donde se perdió el cargamento, ¿la aseguradoras cubrieron las pérdidas?**

La del camión si, la de la mercadería tengo entendido que no, porque se aseguraban por separado, yo tenía mi seguro por el camión y el seguro de la mercadería corría por cuenta de la Cooperativa, pero creo que no pudieron cobrar nada hasta donde yo sé.

**¿Cuál era la frecuencia de los viajes con mercadería?**

Y dos por semanas aproximadamente, principalmente a Mendoza y Buenos Aires.

**¿Usted pudo cobrar todo lo que le correspondía por los servicios que le presto a la Cooperativa?**

Si, si, a mí me pagaron todo, yo soy un agradecido a la Cooperativa ya que por mucho tiempo me dio trabajo, y no me quedaron debiendo un solo peso.

**¿Te sentías parte de la Cooperativa?**

Si, si porque me dieron trabajo cuando yo arrancaba con esto del transporte, y además por las vivencias propias de algunos viajes, como por ejemplo de tener que ser yo quien a veces negociaba algún precio, o de tener que hacer guardia para cobrar a algún cliente, y volver cargado con mercaderías, ya que recuerdo una vuelta no podían cobrar y se cobraron con algunas máquinas de la otra empresa, yo creo que esas cosas más la relación personal con algunos de los socios me hicieron sentir parte de la Cooperativa.

**¿Y para usted el comportamiento de los socios como era? ¿Cree que había esa cultura Cooperativa?**

No, no todos se comportaban de igual manera, creo que se había perdido la visión esa de Cooperativa, como ejemplo, te puedo mencionar que me ha pasado de ir a buscar la leche y que me pregunten qué día se mandaban a hacer los análisis bacteriológicos, que se hacían una vez por semana, para que ese día no mandaban calostro, y ahí yo pensaba por dentro, este productor está yendo en contra de la calidad de los quesos de la Cooperativa de la cual el mismo es socio, además de que seguro también consumiría dichos quesos al igual que yo, por eso es que me parece que se había perdido ese sentido de pertenecer a la Cooperativa, al menos por algunos socios.

## **ANEXO II: FRAGMENTO DE DIARIO**

**La Actualidad, 24 de Septiembre de 1944**

**E. V. Bunge:** Se constituyó una Cooperativa Tambera

Consecuente con el plan de reuniones de productores agropecuarios, programado por la Agronomía Regional de Lincoln y con la colaboración de las respectivas Agronomías Locales el domingo 17 del cte. Se realizó una importante reunión de productores con una concurrencia superior a 250 personas.(...)

Al fin de dicho acto se constituyó el Consejo Provisorio de Administración de la Cooperativa de Tamberos Ltda. E, V. Bunge en la forma siguiente: Presidente: Pedro J. Eguren; Secretario: Juan R. Varela; Tesorero: Valentín Manassero; Vocales: A. Bargeró, E. Sánchez., D. Carle. A. P. de Carlo. Por la votación de más de 50 tamberos cooperativistas.

### **ENTREVISTA A DE CARLO ANDRES. Moraglio et al. (op. cit.)**

*“Trabajando yo con don Valentín Manassero nos encontramos con una invitación a una reunión que hacia la firma SANCOR a la inauguración de la primera Cooperativa que se iba a fundar en la zona que se encontraba entre Charlone y Serrano denominada “LA UNO” o también conocida con el nombre de “ILDEFONSO SANTIAGO”.*

*El señor Manassero pensó en formar una comisión que representara a los productores de esta zona, así nomás de forma improvisada, quedamos yo como secretario y don Valentín como presidente y nos presentamos en Charlone a la citada reunión que fue previa a la inauguración de la nombrada Cooperativa. A partir de ahí yo creo que surgió la idea de que había que fundar Cooperativas en todos los pueblos y justamente en BUNGE todavía no había ninguna, entonces con la forma de ser de Manassero tan emprendedor y con mucha visión económica y de futuro trato de buscarle la vuelta para que acá se pudiera fundar una Cooperativa. En aquella época estaba ‘La River’ que era la compañía que abarcaba toda la zona. (...)Al no existir los*

*medios de transportes de la actualidad se confirmó la idea de instalarla en algún lugar donde se produjera un vacío de acuerdo a los lugares donde estaban las instalaciones de 'La River', al poco tiempo surge la posibilidad en la zona de 'El Colonial', porque la nombrada empresa levanta una fábrica denominada 'La San Lorenzo', inmediatamente se impone la idea y se interesa don Julio Mandrile que a pesar de no vivir cerca de la zona cree conveniente la instalación de una Cooperativa, tal vez por algún conocimiento que pudo haber traído de Italia y se ofreció para integrar la comisión que se formó con gente de la zona, donde justamente yo no la integré porque no iba a ser entregador de leche de ese lugar. Julio Mandrile era una persona muy emprendedora y a pesar que sus campos estaban distanciados casi 25 kilómetros todos los días se acercaba al lugar y trataba de estar al tanto de todo lo que ocurría a tal punto que si bien la fábrica se denominó 'Tamberos de E. V. Bunge S.C.L' al poco tiempo se formó un Centro Juvenil que lleva su nombre".*

#### **14. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

- ANLLÓ, G.; BISANG, R. y SALVATIERRA G. (2010). Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Colección Documentos de proyectos.
- ALLASIA, J. y COLLER, D. (2004). Desaparición de las Cooperativas agropecuarias pampeanas en la década 1990. Un estudio de casos. Trabajo Final de Graduación. Facultad de Agronomía. UNLPam. Santa Rosa.
- BASAÑES C. (2004). Nuevas estrategias de las Cooperativas agropecuarias. NETICOOP. Confederación uruguaya de entidades Cooperativas. Noviembre.
- BERTALANFFY, L. (1976). Teoría general de sistemas. FCE. España.
- BESADA FERNÁNDEZ, A. (2002) Algunas características de las Cooperativas agropecuarias en Argentina. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Documento de trabajo N° 24. Junio.
- BURGUES, P. y SOUTO, A. (2008) Factores determinantes para la supervivencia de las Cooperativas agropecuarias pampeanas a las crisis que atravesó el país, del '90 a la actualidad. Trabajo Final de Graduación, Facultad de Agronomía, UNLPam, Santa Rosa.
- CAPELLINI, O. (2004) Contexto competitivo de las Cooperativas lácteas regionales. Coordinador general de la junta interCooperativa de productores de leche.
- COLACIOPPO, V. (1967). Sociedades Cooperativas. Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires.
- CRISTIANO, G.; QUARTUCCI, E. y PICARDI DE SASTRE S. (2009). Algunas propuestas para reimpulsar a las Cooperativas agropecuarias.



- DIMER, A. y DRIMER, B. (1975). Las Cooperativas: Fundamentos – Historia – Doctrina. Intercoop y F.A.A.C. Buenos Aires.
- DIAZ, Z. (2006). Organización y cooperativismo, Un estudio de caso de la Cooperativa de rallanderos del Cauca COAPRACAUCA - Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. CIAT. Colombia.
- DULCE, E. (2008). La producción de leche en la Argentina: un sector en franco retroceso. Revista conciencia rural.
- FERRO MORENO, S.; BALESTRI, L. A. y SOUTO, A. (2009). Factores que inciden en la fundación de Cooperativas agropecuarias en la pampa. Reunión AAEA. Escenarios del sector Agropecuario en la Argentina.
- FERRO MORENO, S. y BALESTRI, L. A. (2010). Metodología de la investigación para administradores de organizaciones. Facultad de Agronomía.
- GALETTO, A. (2008). El mercado internacional de leche y productos lácteos: situación actual y factores que explican su comportamiento. XXI curso internacional de lechería para profesionales de América latina 2008.
- GLAVE, A. (2006) Influencia climática en el sudoeste bonaerense y sudoeste de La Pampa. Acaecer.
- GONZALEZ M.; GATABRIA L.; GARCIA TOSCANO I.; BUSTAMANTE V. (2006). “Cooperativa de Tamberos Emilio V. Bunge”. Trabajo Integral. Sociología de las Organizaciones. Curso N° 71.
- GUTMAN, G.; GUIGUET, E. y REBOLINI, J. (2003). Los ciclos en complejo lácteo Argentino. SAGPyA.
- IGLESIAS, D. H. (2002). Competitividad de las PyMES agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. Cuaderno técnico N° 20. Coronado. CR.

- KOTLER, P. y ARMTRONG, G. (1996) Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, Sexta edición.
- LATTUADA, M. (2006) Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
- PORTER, M. (1991). Ventaja competitiva. CECSA, REI Buenos Aires.
- RENDAL, N. V. (2008). Derivados y sustitutos de la leche de vaca.
- RUIZ JIMÉNEZ, M. C.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. y MARTÍ, E. G. (2006) “Estado actual de la investigación sobre sociedades Cooperativas agrarias en España”. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Valencia, España. Noviembre. N° 056: 65-86.
- SCRIBANO, A. O. (2008) El proceso de investigación social cualitativo. Primera Edición. Prometeo libros. Buenos Aires.
- SERRA, R y KASTIKA, E. (2004). Reestructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones. Norma SA. Argentina.
- YIN, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.