



**IX CONGRESO  
RULESCOOP  
2015**

**RESPUESTAS ESTRATÉGICAS EN  
COOPERATIVAS. LA COOPERATIVA AGRICOLA-  
GANADERA LIMITADA “GUILLERMO LEHMANN”  
(SANTA FE, ARGENTINA) EN CONTEXTOS  
TURBULENTOS**

**IX Congreso Internacional Rulescoop**

*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los  
desafíos del mercado*

**Autoría  
Travadelo M.**

Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional del Litoral. Profesora Titular  
*mtravade@fca.unl.edu.ar*

**Karlen C.**

Cooperativa Agrícola-Ganadera Limitada “Guillermo Lehmann”

**Maina M.**

Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional del Litoral. Ayudante de Cátedra

**Suero M.**

Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional del Litoral. Jefe de Trabajos Prácticos

## **RESUMEN**

La Cooperativa Agrícola-Ganadera Limitada "Guillermo Lehmann" (CGL) de Pilar (Santa Fe- Argentina), creada en 1951, cuenta con cinco unidades estratégicas de negocios y 3319 cuentas activas de asociados. En el 2001, la crisis financiera acontecida en el país afectó en forma significativa su desempeño, a lo que se asoció el cierre de las exportaciones cárnicas.

La opción estratégica asumida por la CGL a partir de este contexto es la diversificación relacionada a: el acrecentamiento del área geográfica, nuevos productos/servicios, ampliación de los productos/servicios existentes. El Índice de Berry, como indicador de diversificación, evidencia un crecimiento sostenido (de 0,356 en el ejercicio 1999/2000 a 0,756 en 2013/2014).

Este desempeño evidencia la capacidad de las cooperativas agrícolas de responder como entidades dinámicas ante entornos turbulentos, creando valor para sus asociados, y promoviendo la sostenibilidad económica, social y ambiental en el marco de los principios cooperativos.

## **PALABRAS CLAVE**

Cooperativa agropecuaria – diversificación – estrategia – entornos turbulentos – innovación organizacional

## **ABSTRACT**

The farming cooperative limited "Guillermo Lehmann" (CGL) of Pilar (Santa Fe), created in 1951, has five strategic business units and 3319 active accounts of associates. In 2001, the financial crisis in the country affected significantly its performance, deepened by the close of meat exports.

The strategic option taken by the CGL from this context is the related diversification: large geographic area, new products/services, expansion of existing products/services. The index of Berry, as an indicator of diversification, evidence of sustained growth (of 0.356 in financial year 1999 / 2000 to 0,756 in 2013 / 2014).

This performance demonstrates the ability of agricultural cooperatives to respond as dynamic entities to turbulent environments, creating value for its members, and promoting the economic, social and environmental sustainability in the context of cooperative principles.

## **KEY WORDS**

Agricultural cooperative - diversification - strategy - turbulent environments - organizational innovation

## **RESUMÉ**

La coopérative agricole limitée « Guillermo Lehmann » (CGL) à Pilar (Santa Fe-Argentine), a été créée en 1951. Elle a cinq unités d'affaires stratégiques et 3319 comptes actifs associés.

En 2001, une crise financière en Argentine a affecté significativement leur performance. Plus tard, en 2006, la fermeture des exportations de viande a approfondi leur crise.

Dans ce contexte, l'option prise par la CGL a été la diversification liée à l'expansion de leur zone géographique, le développement des nouveaux produits et services et l'augmentation de leurs chiffres d'affaires.

Selon l'indice de Berry, étant un indicateur de la diversification, la coopérative a eu une croissance régulière (de 0,356 à 1999/2000-0,756 en 2013/2014). Cette performance démontre la capacité des coopératives agricoles, propre des entités dynamiques, de répondre à des environnements turbulents, à travers la création de valeur pour ses membres et la promotion de la durabilité économique, sociale et environnementale dans le contexte des principes coopératifs.

## **MOTS-CLÉS**

Coopérative agricole - diversification - stratégie - environnements turbulents - innovation organisationnelle

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MATERIALES Y MÉTODOS.....	8
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES .....	13
5. BIBLIOGRAFÍA.....	13

## 1. INTRODUCCIÓN

La producción de alimentos y los sistemas productivos agrícolas han evolucionado desde un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales a sistemas agroalimentarios de alcance global (Solano Wilches, 2014).

Se han operado cambios en la organización e instituciones de la economía agroalimentaria asociados a una reducción en la regulación del Estado con respecto a las opciones de producción y comercialización; la globalización y el aumento y desarrollo de nuevos acuerdos contractuales entre empresas procesadoras y productoras; modificaciones en los estándares de calidad y seguridad alimentaria y en los derechos de propiedad intelectual. Estos cambios se asocian estrechamente con una rápida transformación que revoluciona la provisión de insumos (biotecnología, productos químicos), así como con los canales de distribución, de información, de transporte y tecnologías robóticas que afectan el procesamiento, el almacenaje, el transporte y las actividades de inspección (ONU-FAO, 1994).

Estas transformaciones ubican a la empresa agropecuaria, en particular a las pequeñas y medianas explotaciones, en una condición de fragilidad para afrontarlas, y la induce a participar de estructuras que le posibiliten sortear estos desafíos.

Las estructuras de la Economía Social, y en particular las cooperativas, son instrumentos idóneos (Domingo y Romero 1987, Fernández Besada 1992, Juliá I., Fernández y Server 1996, Barea, Juliá y Monzón, 1999) que permiten a los pequeños productores acceder a innovaciones tecnológicas e inversiones que en forma individual no podría afrontar, brindándole mayor eficiencia técnica y económica, y por ende mayor competitividad de sus productos ante mercados exigentes. Estrategias de supervivencia como la diversificación y especialización con enfoque a un determinado segmento de mercado supone el desarrollo de proyectos de cooperación empresarial (Chávez Ávila, 1996), que en el colectivo de empresas generalmente vinculadas a un área geográfica, crean mecanismos de autorregulación para limitar la competencia interna y el desarrollo de estructuras que desempeñan las funciones económicas que le posibilitan competir así en mejores condiciones frente a los competidores externos. También le permite abordar etapas más avanzadas en la cadena agroalimentaria, ya sea como transformadores y distribuidores de sus productos, y de esta manera aumentar su renta agraria por una mayor apropiación de los valores añadidos que se generan en estos procesos posteriores a la producción.

Asimismo los acuerdos de cooperación o coordinación (Nimo, 1995) entre empresas para la intervención en procesos que excedan la venta de los productos aparecen como alternativas viables. Tales son los casos que procuran el intercambio de tecnología, y know how, la cesión de licencias, la asistencia técnica, la formación, los acuerdos de distribución y las inversiones (a través de la constitución de sociedades mixtas o joint ventures) (IICA 1998).

La formación de agrupaciones de productores permite igualmente lograr entidades de mayor participación en el mercado y fundamentalmente una concentración y ordenamiento de la oferta a través de sus organizaciones de base, para ubicarse en una mejor posición negociadora frente a los grandes grupos que centralizan la demanda.

En términos genéricos, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su congreso de Manchester de 1995, define a las cooperativas como “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Aranzadi, 1999). Es decir, asume su condición de empresa, de propiedad conjunta y de gestión democrática, poniendo más énfasis en la vertiente empresarial, tratando de insertarla más competitivamente en la economía de mercado globalizado vigente.

Incluidas dentro del concepto amplio de empresas de la “Economía Social”, reúnen las siguientes características: 1) Servicio a los miembros o a la colectividad, 2)

Autonomía de gestión, 3) Procesos de decisión democráticos, 4) Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital, 5) Adhesión o de puertas abiertas y 6) Exclusividad o fidelidad.

La adhesión de un agricultor a una cooperativa principalmente acota el riesgo en un mundo cambiante, contribuyendo a dar viabilidad a las empresas en el escenario competitivo que impone la globalización. Constituyen así, un elemento clave en el desarrollo endógeno de la región donde se ubica, dado el anclaje territorial de sus socios favoreciendo el crecimiento sectorial, el arraigo y anclaje de rentas a nivel local (Silli, Sanguinetti y Meilles, 2014).

Sin embargo, las nuevas condiciones reinantes en el mercado global han obligado a una renovación de las antiguas estructuras cooperativistas introduciendo cambios tendientes a mejorar la escala de operaciones, el poder de negociación y a añadir valor a los productos cooperativizados. Esto conduce al desarrollo de formas más integradas (Montero, 1996, Depetris de Guiguet, 1995) como la Nueva Generación de Cooperativas (NGC) (Harris, Stefanson y Fulton, 1996), redes cooperativas, fusiones o adquisiciones, constitución de cooperativas de grado superior, federaciones (Depetris de Guiguet y Campbell, 1993, Moyano-Estrada, Entrena y Serrano, 2001), franquicias (Rudolph, 1999) o de sociedades capitalistas con aportes cooperativos, en un marco de mayor flexibilidad, y de construcciones organizativas más adhocráticas. Eficiencia económica a partir de economías de escala, manejo más efectivo de inventarios, acuerdos en la búsqueda de integración tanto horizontal como vertical, y consecución de idoneidad técnica, son algunos de los argumentos esgrimidos para la realización de acuerdos entre cooperativas (Fulton, Popp y Gray, 1996). Igualmente, en las cooperativas agrarias, el principio de intercooperación favorece el desarrollo de estrategias de crecimiento, estableciéndose complementación no sólo en el ámbito de las cooperativas en sentido horizontal, sino a través de vinculaciones intersectoriales, acuerdos verticales particularmente importantes con el sector financiero y agroindustrial (Sanchis Palacio, 1998).

El éxito que han tenido algunas cooperativas de insertarse eficazmente en las cadenas globales de valor (CLV) (Lozano Wilches, 2006; Silli, Sanguinetti y Meiller, 2014) obedece no sólo a las interrelaciones entre actores locales, sino a su capacidad para implementar cambios que le permitan acompañar de forma eficiente la vinculación de los Sistemas Productivos Locales (SPL) a los CGV. Los SPL, entendidos como formaciones histórico-territoriales, están integrados en una red industrial formada por empresas, actores, actividades, instituciones, recursos y relaciones económicas y extraeconómicas que pueden potenciar el desarrollo (Lozano, 2007; Solano, 2014).

Romero Luna (2009) señala la importancia de analizar en los SPL las estrategias utilizadas por las empresas que los conforman, así como también las modificaciones estructurales que surgen ante determinadas condiciones de contexto. Resulta de interés analizar entonces, no sólo por qué ocurre sino cómo ocurre este proceso en las CGV.

El estudio de las CGV se centran básicamente sobre dos ejes (Gereffi, 1999; Trienekens, 2010; Humphrey y Schmitz, 2002): la gobernanza (governance) y la mejora (upgrading). La gobernanza (Gareffi, Humphrey y Timothy, 2005; Gereffi, Humphrey, Kaplinsky y Sturgeon, 2001, Gereffi, 1994) puede ser definida como la coordinación de la actividad económica no mediada por el mercado; o aquellas relaciones de poder y autoridad que determinan como los recursos humanos, financieros y materiales son dispuestos y fluyen dentro de la cadena de valor. Influyen directa o indirectamente sobre la organización de los sistemas de producción global, la logística y el marketing.

El Upgrading o mejora (Gereffi, 1999; Mc Demontt, 2007; Kaplinsky, 2000; Pietrobelli y Saliola, 2008) refiere al proceso de mejora de la destreza de una empresa o de una economía de trasladarse a nichos económicos capital o habilidades- intensivos más redituables y/o tecnológicamente más sofisticados.

Gereffi, Humphrey, Kaplinsky and Sturgeon (2001) categorizan los distintos tipos de mejora que pueden desarrollar las empresas para poder participar en forma eficaz en las CGV (Tabla 1).

Tabla 1: Tipos de mejoras (upgrading) para la inserción de empresas o economías en CV.

Tipos de mejoras	Componentes/Características
Mejora de producto	Traslado a líneas de producción más sofisticadas (mayor valor unitario).
Mejora de procesos	Transformar insumos en productos de forma más eficiente, a partir de tecnología superior o reorganizar los sistemas de producción.
Mejora al interior de la CV	Desarrollo de nuevas funciones, abordaje de actividades que se hayan adelante o detrás a las diferentes etapas en la CV (integración vertical) o diversificar los vínculos con compradores / abastecedores dentro de la CV (network).
Mejora entre CV	Aplicar la competencia adquirida en una función particular de una CV en un nuevo sector

Fuente: Gereffi, Humphrey, Kaplinsky and Sturgeon, 2001.

Diversos estudios en Argentina han señalado la evolución que las cooperativas agrarias han experimentado ante los cambios producidos en el sector primario y en las reglas de juego que gobiernan la operatoria en los mercados de productos e insumos del agro. Barbero, Gorestein y Gutiérrez (2000) han observado una disminución en el número de cooperativas, diversificación de actividades, progresiva pérdida de la importancia estratégica de las cooperativas dentro de la economía de los pequeños y medianos productores. Guiguet (2006) analiza la aplicabilidad de diversas medidas de diversificación en cooperativas de la provincia de Santa Fe (Argentina), y concluye en un mayor grado de diversificación en las cooperativas del Norte de la provincia, así como en las cooperativas de menor tamaño. A su vez, Barbosa y Grippo (2005) analizan las estrategias competitivas de cooperativas, la participación en el desarrollo local/regional, las capacidades tecnológicas y los modos de materializar los principios cooperativos como variable activa en los sectores arrocerero, apícola y lácteo de Entre Ríos.

Mozas Moral y Bernal Jurado (2006) valorizan el papel relevante de las entidades de Economía Social y en particular las sociedades cooperativas, como agentes de desarrollo territorial y sus rasgos distintivos.

El objetivo de este trabajo se orienta a analizar el proceso de mejora que se ha producido en algunas cooperativas agrarias que les ha permitido vincularse eficazmente a una CGV. La hipótesis subyacente refiere a que la implementación de ciertas estrategias tendientes a conectar a una organización a una CGV, pueden, a partir de una visión de largo plazo, llevar al éxito y permanencia de la misma. En particular, se analizó como caso de estudio a una cooperativa agraria de la provincia de Santa Fe, la Cooperativa Agrícola Ganadera "Guillermo Lehmann" (CGL). La misma, con fuerte arraigo regional, que a través de un desempeño favorable sostenido durante más de medio siglo, ha tomado las decisiones convenientes para sobrevivir ante fuertes cambios de contexto.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se pretende verificar la hipótesis planteada a partir de un estudio de caso situado en el Centro de la Provincia de Santa Fe. Yin (1994) valida la metodología de estudio de casos aplicada a una averiguación empírica, cuando se investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes y en la cual se usan múltiples fuentes de evidencia. La situación que se analiza puede asumirse como un “caso instrumental” (Miller y Salkind, 2002), donde las proposiciones teóricas, o hipótesis planteadas, que responden básicamente a las preguntas de “cómo y por qué”, son usadas como guía del análisis y propuesta en el estudio de caso (Yin, 1994).

Algunas fuentes de evidencia usadas son las Memorias y Balance de la Cooperativa “Guillermo Lehmann” de los distintos ejercicios, como información secundaria, que ha permitido visibilizar la magnitud de los cambios operados en el período de análisis de información comprendido entre 1999 y 2014.

La consideración de los valores monetarios han sido presentados a moneda constante de julio 2014, ajustados por el IPIM NG Base 93=100 (Índice de Precios Internos al por Mayor Nivel General- INDEC).

El grado de diversificación de la CGL ha sido analizado a través del Índice de Berry Modificado (IBM) (Guiguet, 2006), observándose la evolución del indicador en el período 1999/2000 al 203/2014. Este indicador, presentado por la autora, en un trabajo que analiza el grado de diversificación de las cooperativas santafesinas, se obtiene para cada ciclo analizado:

$$\text{Índice de Berry Modificado (IBM)} = 1 - \sum_{j=1}^n P_j^2$$

Donde  $P_i$  refiere a las ventas totales de la actividad  $i$ , siendo  $n$  el número total de actividades de la cooperativa.

Para comprender más eficazmente el devenir de la cooperativa, se realizaron entrevistas a directivos de larga trayectoria en la institución, que aportaron una comprensión más acabada de cuáles fueron los valores y trayectorias subyacentes que sostuvieron el desempeño sostenido de la CGL.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. La Cooperativa Agrícola-Ganadera Limitada “Guillermo Lehmann” y su evolución

La CGL es una cooperativa agrícola-ganadera fundada en 1951 en la localidad de Pilar, Departamento Castellanos (provincia de Santa Fe). Su creación obedece a la necesidad de contar con un bañadero de hacienda. Con ese objetivo, 21 productores dan origen a la Cooperativa Guillermo Lehmann. Luego surge la inquietud de comenzar a consignar hacienda, y así, el 21/11/1952 se realiza el primer remate de hacienda en Pilar. Los negocios, en la fundación de la CGL, giraban mayoritariamente en relación a la consignación de hacienda, con escaso volumen de acopio y en la asistencia al productor ganadero y lechero, a través de las unidades de ferretería, corralón y veterinaria.

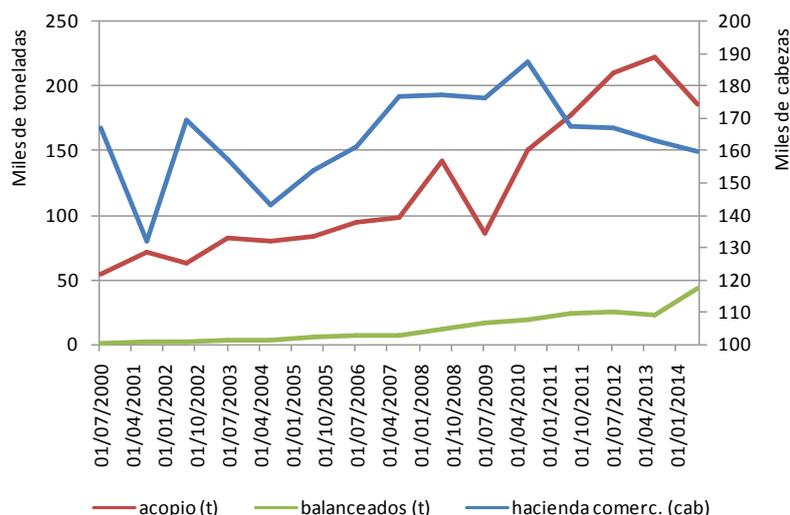


Figura 1: Volumen de operatoria en los rubros principales de la CGL. Período 2000/2014.

El proceso de agriculturización de la pampa húmeda generó el crecimiento de la superficie agrícola en la región cercana a la CGL, derivando en una modificación sustancial de los sistemas agropecuarios, ahora más intensivos y con una mayor proporción de cultivos extensivos, en particular soja y maíz. Los planteos ganaderos, sean lecheros o en feetloot, se intensifican o se trasladan a áreas marginales, modificándose el área ganadera en la provincia.

Este nuevo escenario significó un reto para la CGL, cuyo negocio principal era la consignación de hacienda. Esta situación se vio agravada por la merma del stock ganadero afectado por las políticas oficiales en relación al cierre de las exportaciones cárnicas, y se precipitó una fase de liquidación de vientres y precios declinantes. Se requería una redefinición de las unidades estratégicas de negocios (UEN) para abordar una realidad ciertamente amenazante.

El concepto privilegiado ha sido sostener una visión de largo plazo, independiente de los ciclos económicos de las actividades realizadas. Así, pese a la depresión en el ciclo ganadero, la CGL expandió su área de influencia con el establecimiento de nuevos sitios de remates ferias, acompañando a la modificación en los sistemas productivos ya mencionada. Dentro de la actividad de Consignación de hacienda también se adentró en 2010 en una nueva operatoria, el ROSGAN, mercado de hacienda televisado y de alcance nacional, que expandiera también sus operaciones; además ha certificado Buenas Prácticas Ganaderas en sus instalaciones de hacienda como parte del Proyecto de Bienestar Animal que sigue desde 2005.

En el área de acopio, la CGL ha expandido su área de influencia con la instalación de nuevas plantas de acopio, que acerquen los servicios a los socios. En 2010, se ha adherido a Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) a través de la cual se canalizan la mayor parte de la operatoria de venta de los volúmenes acopiados. Desde el año 1968, el acopio comenzó a ser una de las actividades de la CGL, inicialmente en las instalaciones de Pilar, sede de la misma, y en la actualidad, se cuenta con 3 plantas de acopio con 75000 t con una ubicación estratégica en relación a sus asociados. Es un sector donde se han realizado importantes inversiones, tanto en ampliaciones/ re funcionalización de las plantas existentes o nuevas instalaciones.

Esto posibilitó el crecimiento de la capacidad de almacenaje, habiendo aumentado en el período de análisis un 246%.

Un sector que ha mostrado una clara visión estratégica en su desarrollo es la unidad de alimentos balanceados. Esta UEN, tendiente a satisfacer una demanda creciente, se ha ampliado sustancialmente en 2007, a partir de la instalación en Pilar, de una planta elaboradora de alimentos balanceados de mayor capacidad, tanto para

hacienda de tambo como de engorde y con marca propia COO-PIL y premezclas vitamínico-minerales GL PREMIX (Figura 1).

La sección Agroinsumos, cuenta con una unidad de semillero en Pilar, una planta nueva clasificadora de semillas autógamias que permite abastecer a los productores asociados de semillas de calidad e inoculadas, listas para su siembra. Provee además dentro de sus servicios, el abastecimiento de agroquímicos y fertilizantes y asesoramiento técnico. Los profesionales de la CGL son formados en su ingreso dentro de los valores cooperativos y atienden las necesidades de sus asociados, y exhibiendo a través de ensayos demostrativos y charlas técnicas, las innovaciones que surgen del sistema de Ciencia y Técnica de distintos ámbitos o de proveedores.

Estos cambios han obligado a la CGL a transformar la estructura organizativa, propia de organizaciones relativamente sencillas, hacia un organigrama que contemplara la mayor diversificación y expansión territorial, aplanando la estructura e introduciendo líneas medias o coordinaciones. Asimismo, la CGL se ha profesionalizado, el 54% de las mujeres y el 28% de los hombres tienen estudios terciarios o universitarios. La planta ha crecido un 62% en los últimos 5 años, siendo la edad promedio de 37 años y la antigüedad promedio de 7 años. Es una importante fuente de empleo regional, contando con 151 empleados permanentes y 181 con tareas discontinuas en los remates ferias.

A continuación se exhiben algunos indicadores propios de la evolución favorable de la CGL.

### 3.2. Indicadores de la evolución de la CGL

Los datos básicos usados para el análisis objetivo de la CGL surgen de las Memorias y Balances de la serie comprendida entre 1999/2014.

La Figura 2 evidencia el desplazamiento de las UEN en la CGL. Inicialmente, el acopio y la consignación de hacienda eran las actividades que desarrollaba la cooperativa (Fig. 2-a). Antes del 2001, la consignación de hacienda se concentraba en 4 establecimientos propios de remates feria y 5 alquilados, ubicados en el área central de la provincia de Santa Fe, territorios colindantes a la CGL. Luego del 2001, se alquilan 4 establecimientos más, pero en áreas más lejanas y de trayectoria ganadera, ubicados más al norte de la provincia.

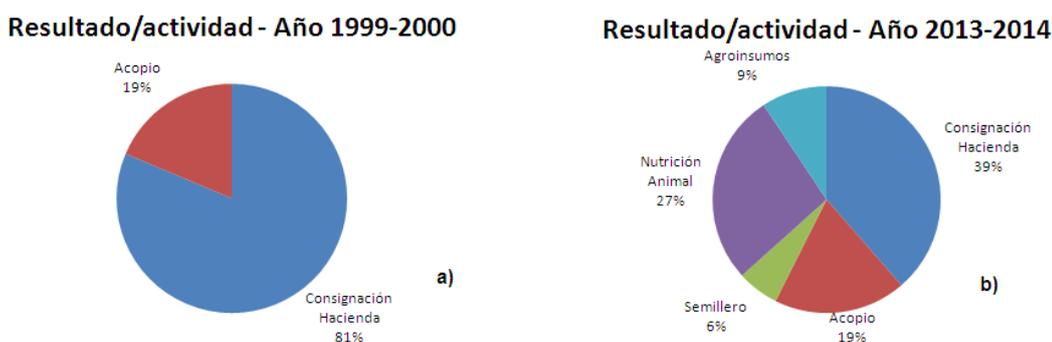
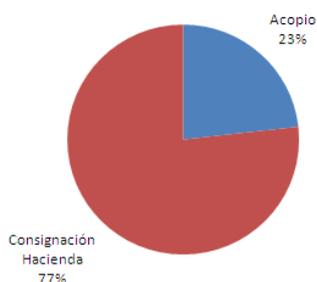


Figura 2: Resultado/actividad realizada en la CGL – a) Período 1999/2000 y b) Período 2013/2014

A lo largo del período analizado se aprecia un consistente desarrollo de nuevas UEN. Hoy (Fig. 2-b), se evidencia la inclusión en la matriz global de resultados provenientes de actividades como agroinsumos, nutrición animal y semillero, con una menor participación relativa de la consignación de hacienda.

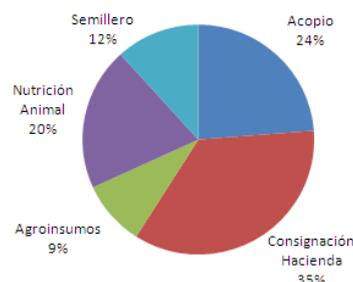
La consideración de la participación de las distintas UEN sobre el Ingreso Total, permite observar igualmente un desplazamiento de la importancia relativa de la consignación de hacienda en el Ingreso Total de la CGL: el Ingreso de esta UEN pasa en el período 2000-2001 desde un 77% (Fig. 3-a) a un 35% (Fig.3-b).

Ingresos por actividad - Año 2000-2001



a)

Ingresos por actividad - Año 2013-2014



b)

Figura 3: Ingreso/actividad realizada en la CGL – a) Período 1999/2000 y b) Período 2013/2014

El Índice de Berry Modificado (IBM) (Guiguet, 2006), fue usado para analizar el grado de diversificación de la CGL. Evidencia un crecimiento sostenido a lo largo del período en estudio, oscilando en valores mínimo (0,356 en 1999/2000) y máximo (0,757 en 2013/2014, último período considerado).

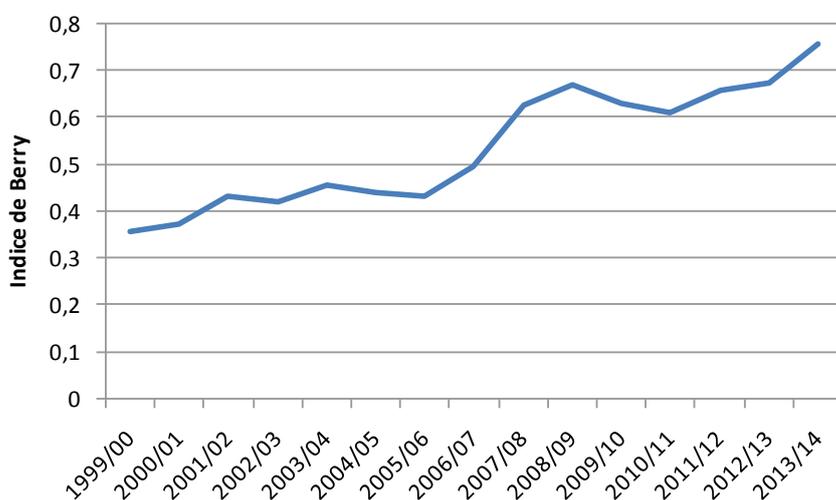


Figura 4: Evolución del Índice de Berry Modificado. Período 1999/2014.

Este indicador, donde un valor más alto es indicativo de una mayor diversificación, señala que la empresa ha ido fortaleciendo nuevas áreas, atentos a las modificaciones que derivan de un nuevo contexto, no sólo nacional sino también global. Los guarismos obtenidos son similares a los alcanzados para las cooperativas del norte de la provincia de Santa Fe.

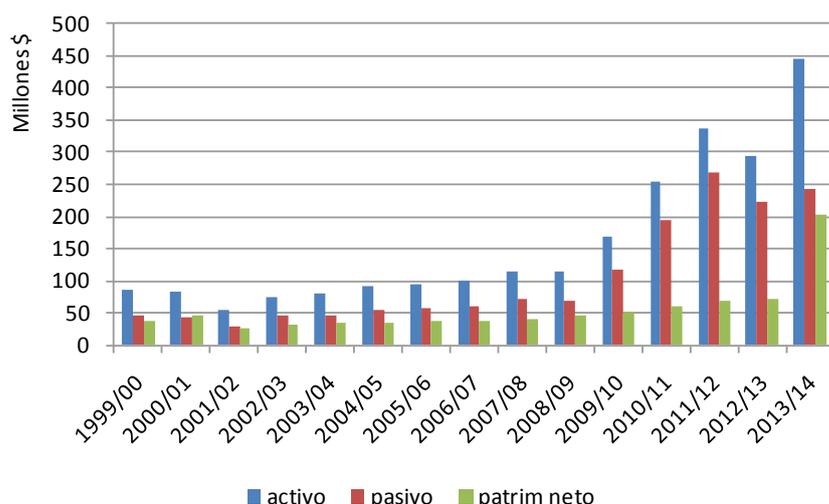


Figura 5: Evolución de las masas patrimoniales de la CGL. Período 1999/2014. (Constante julio 2014)

La Figura 5 exhibe un sostenido crecimiento de las masas patrimoniales: el activo expresado en moneda constante de julio de 2014 creció un 426% en el período 1999/2014, un 421 % el pasivo y 432% el patrimonio neto.

La siguiente sección, intenta agrupar según el esquema presentado por Gereffi, Humphrey, Kaplinsky y Sturgeon (2001), los procesos de mejora observados en la CGL.

### 3.3. Estrategias desarrolladas

El proceso de mejora puede encuadrarse en el concepto de diversificación relacionada, definida como el desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización (Johnson , Scholes y Whittington,2006).

La Tabla 2 agrupa las diferentes acciones de mejoras llevadas adelante por la CGL, siguiendo el esquema propuesto por Gereffi, Humphrey, Kaplinsky y Sturgeon (2001):

Tabla 2: Acciones de mejoras en la CGL

Tipo de mejora	Componentes/Características
Mejora de Producto	Desarrollo de la Unidad de Alimentos balanceados, con Marca Propia Desarrollo de la Unidad de Semillero: multiplicación y clasificación de semillas, inoculación. Introducción al Mercado Televisado ROSGAN Expansión territorial tanto en acopio, consignación de hacienda y oficinas de atención a los productores zonales. Inversiones previstas para la instalación de planta de Fertilizantes líquidos Planta para expendio de combustibles
Mejora de Procesos	Aumento de escala en acopio y producción de alimentos balanceados. Inversiones para mejorar los procesos de carga y descarga Certificación de Buenas Prácticas Ganaderas en Remates Ferias. Certificación en proceso de Buenas Prácticas de Manufactura en planta de alimentos balanceados. Asistencia técnica a productores Mejora de la comunicación institucional y aumento de la

	participación de sus asociados Actividades de formación en principios cooperativos y, dirigencial, orientadas a productores, jóvenes y comunidad en general.
Mejora al interior de la CV	Inversiones previstas para agregado de valor en origen a través de la instalación de una extrusora-aceitera Integración a ACA (Asociación de cooperativas argentinas. Cooperativa de segundo orden) para canalizar ventas de granos al exterior Coordinación con empresas consignatarias socias de ROSGAN Acuerdos con frigorífico para exportar la cuota Hilton asignada al Grupo de Productores de la CGL.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Gereffi, Humphrey, Kaplinsky y Sturgeon (2001)

No se han observado acciones tendientes a Mejoras entre CV.

Las estrategias mencionadas, en forma genérica, se inscriben en acciones orientadas a un nuevo modelo de desarrollo (Vásquez, Acosta, Ávila y Tartanac, 2006), donde la cooperación es el modo de enfrentar el futuro, creando alianzas productivas de largo plazo extendido en la cadena de valor. Estas alianzas tienden a minimizar los costos de transacción y posibilitan la integración más directa al mercado, el acceso a innovaciones y financiamiento, aprovechando las sinergias que se generan entre diferentes actores y eslabones de las cadenas de valor.

Confirman los supuestos para el logro de eficiencia colectiva postulados por Schmitz (1995): una base de confianza suficientemente sólida, una voluntad explícita de colaboración y la existencia de reglas y modalidades de coordinación que permitan el desarrollo de acciones colectivas.

#### 4. CONCLUSIONES

El estudio de este caso permite concluir respecto a que el camino hacia el crecimiento es posible dentro de un esquema de cooperación, generándose un círculo virtuoso de relaciones ganar-ganar, donde es posible alcanzar objetivos comunes, tanto de los productores como de la cooperativa, asegurando una adecuada inserción en cadenas globales de valor.

Se refuerza igualmente la necesidad de contar con una visión estratégica o de largo plazo, que sustente con decisión, los caminos elegidos, más allá de escenarios desfavorables en un ambiente de confianza mutua.

Este desempeño evidencia la capacidad de las cooperativas agrícolas de responder como entidades dinámicas ante entornos turbulentos, creando valor para sus asociados, y promoviendo la sostenibilidad económica, social y ambiental en el marco de los principios cooperativos.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- BARBERO, A.; GORENSTEIN, S. y GUTIÉRREZ, R. (2000): "El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano". En: *Seminario Internacional*, Bogotá, Colombia. Disponible en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/rjave/mesa4/barbero.pdf>
- BARBOSA O. y GRIPPO R. (2005): "Participación en la economía internacional, competitividad sistémica y aportes al desarrollo productivo local de cooperativas de Entre Ríos", *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología* XVI N° 31, pp. 119-160.

BAREA J., JULIÁ J.F y MONZÓN J.L. (Eds.)(1999): *Grupos empresariales de la Economía Social en España*, CIRIEC-España editorial, Valencia.

CHAVES ÁVILA R. (1996): "La Economía Social ante los desafíos de la cooperación y la concentración empresarial". En BAREA J. y MONZÓN J.L. *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, CIRIEC-España Editorial, Valencia. pp. 313-370.

DEPETRIS DE GUIGUET, E. y CAMPBELL G. (1993): "Coordination as a Strategy for Survival in the Argentine Grain Marketing Cooperative System" En CSAKI C. y KISLEV Y. *Agricultural Cooperatives in Transition*. Westview Press. 311-330.

DEPETRIS DE GUIGUET, E. (1995): "Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino". Santa Fe, UNL editorial.

DOMINGO J. y ROMERO C. (1987): "Las empresas cooperativas agrarias: una perspectiva económica". Madrid, Mundi-Prensa editorial.

FERNÁNDEZ BESADA A.R. (1992): "Los consorcios: una modalidad asociativa para exportar", *INTA. ISER, Documento de Investigación N° 8*.

FULTON J.R., M POPP y C. GRAY. (1996): "Strategic Alliance and Joint Venture Agreements in Grain Marketing Cooperatives", *Journal of Cooperatives* 11:1-14

GEREFFI G. (1999): "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", *Journal of International Economics*, n° 48, pp. 37-70.

GEREFFI G., HUMPHREY J., KAPLINSKY R. y STURGEON T. (2001) "Introduction: Globalisation, Value Chains and Development". *IDS Bulletin* 32.3 Disponible: <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/gereffietal323.pdf>

GEREFFI G., HUMPHREY J. y STURGEON T. (2005): "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy* 12:1, pp. 78-104.

GUIGUET E.(2006): "Medidas de diversificación y su aplicabilidad a las cooperativas de comercialización de granos santafesinas", *Revista de Ciencias Económicas UNL* n°1, pp. 9-22.

HARRIS A., STEFANSON B. y FULTON M. (1996): "New Generation Cooperatives and Cooperative Theory", *Journal of Cooperatives* 11:15-28.

HUMPHREY J. y SCHMITZ H. (2002): "How insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional Studies* n°36(9), pp. 1017-1027.

IICA. (1998). "Encuentros de Cooperación Empresarial". *Comunica* 2(8): 3-6.

INDEC (2014) *Sistema de Índices de Precios Mayoristas, Base 1993=100*. Diciembre de 2013. Consulta: [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/ipm\\_01\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_01_14.pdf)

JOHNSON G., SCHOLLES K. y WHITTINGTON R. (Eds.) (2006): *Dirección estratégica*, Pearson-Prentice Hall editorial, Madrid.

JULIÁ IGUAL J.F., FERNÁNDEZ M. y SERVER R. (1996): "Las Cooperativas Agrarias. En BAREA J. y MONZÓN J.L. Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España", *CIRIEC-España editorial, Valencia*. pp.18-73.

LOZANO K.M. (2006): "La relación local-global y la perspectiva de los sistemas productivos locales". En: *Segundo encuentro internacional sobre desarrollo local en un mundo global*.

LOZANO K.M. (2007): "Los sistemas productivos locales y la innovación en la construcción del territorio: el caso de la industria mueblera en Jalisco, México", *Economía Informa*, n° 345, pp. 177-201.

MC DERMONTT, G. (2007). The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Recombining the Vines That Bind in Argentina. *Politics and Society* 35: 103-144.

MILLER D.C. y SALKIND N.J. (2002). *Handbook of research design and social measurement* (6th ed.) Chapter 4.8, pp 162-164. Thousand Oaks, CA: Sage.

MONTERO GARCÍA A. (1996): *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración.*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

- MOZAS MORAL, A. y BERNAL JURADO, E. (2006) Desarrollo territorial y economía social”, *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. nº 55, pp. 125-140.
- NIMO M. 1995. *La integración contractual. Experiencias en el mundo*. SAGyP. Serie Integración Vertical. 33p.
- ONU – FAO Oficina Regional de la FAO para América latina y el Caribe. (1994). “*Antecedentes para evaluar la competitividad y complementariedad de productos frutihortícolas de los países del Cono Sur*”. Volumen 1. Chile: Análisis por producto. 210 p.
- READON T. y HUANG J. (2008). “*Keys to Inclusion of Small-Scale Producers in Dynamic Markets.Meso-Level Restructuring of the Food Industry in Developing Countries. A First Synthesis Report of Component 1: Meso Study.*” Regoverning markets, IIED, London. 61 p.
- ROMERO LUNA I. (2009). Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis económico XXIV(57)*: 199-216.
- RUDOLPH D. (1999). Vertical Organization of Agribusinesses in Transition Economies: Hungarian Production Systems or Agricultural Franchising? *Agribusiness* 15(1):25-40.
- SANCHIS PALACIO J.R. (1998). Les alliances entre coopératives agricoles et caisses rurales en Espagne. *Revue Internationale de l'Économie Sociale* N° 267.73-82.
- SCHMITZ H.(1995) Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies* 31(4):529-566
- SILLI M., SANGUINETTI J. y MEILLER A. (2014): “El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina” *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 82, pp. 155-177.
- SOLENO WILCHES R. (2014): “Inserción de cooperativas agrícolas locales en cadenas globales de valor. El caso del sistema productivo cítrico de la provincia argentina de Corrientes” *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 82, pp. 97-126
- TRIENEKENS J.H. (2010). Upgrading of agricultural value claims in developing countries. A framework for analysis. Consulta en [http://www.ifama.org/files/conf/2010/187\\_paper.pdf](http://www.ifama.org/files/conf/2010/187_paper.pdf)
- VÁSQUEZ S., ACOSTA ÁVILA L. y TARTANAC F. (2006). “*Alianzas productivas en agrocadenas. Experiencias de la FAO en América Latina.*” FAO, Santiago, Chile.223 p.
- Yin R.K. (1994) “*Case study research: design and methods*”. 2da ed. Thousand Oaks, CA: Sage.