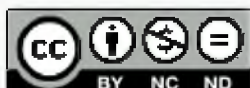


Tallon, Mario Fabián

Propuesta de modelo de negocios para cooperativas agropecuarias en la región centro de Argentina

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No Comercial- Sin Obra Derivada

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE
MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE MODELO DE
NEGOCIOS PARA
COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS EN LA REGION
CENTRO DE ARGENTINA**

AUTOR: MARIO FABIAN TALLON

DIRECTOR: CR. DANIEL SCANDIZZO

General Cabrera, 2017

INDICE DE CONTENIDOS

I. TITULO DE LA TESIS.....	3
II. RESUMEN Y ABSTRACT	3
1. Justificación del trabajo	3
1.1 Modelos de Negocios cooperativos	3
1.2 Utilidad práctica del estudio	3
1.3 Orientación del trabajo y obtención de conclusiones	4
2. Antecedentes.....	4
3. Cooperativas Nueva Generación	6
4. Destinatarios o Beneficiarios potenciales del trabajo.....	8
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1. Descripción del problema.....	9
1.1 Hechos, antecedentes y tendencias	9
1.2. Marco Legal de las Cooperativas.....	11
1.3. La rentabilidad, un recurso escaso	12
1.4. El tema impositivo, positivo.....	13
1.5. La reinversión, una reserva de capital.....	13
IV. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	14
1. Objetivos Generales	14
2. Objetivos Específicos	14
V. MARCO TEÓRICO.....	14
1. Distintos modelos de negocios para distintas estrategias	14
2. Negocios Cooperativos	16
3. Amenazas al modelo tradicional.....	17
4. Observaciones de campo.....	17
VI. HIPÓTESIS	20
VII. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	20
1. Metodología.....	20
2. Método	20
2.1. Análisis u observación de las causas – Planteo de Escenarios.....	21
2.1.1 Caracterización de las cooperativas sistema tradicional versus nueva generación	21
Matriz Producto - Mercado	21
Estructura Orgánica Funcional.....	23
Situación Económica.....	26
Matriz Insumo – Producto.....	27
Posicionamiento Actual de las Cooperativas	28

2.1.2 Definición de misión, visión y valores de cooperativas tradicionales y nueva generación.....	29
2.1.3. Análisis del Entorno y Generación de Escenarios	34
Escenario Híper macro: Mundo	34
Escenario Macro: País.....	37
Escenario Micro: Rubro Industria y Escenario Híper micro: Empresa.....	40
Análisis de la competencia.....	41
Administración estratégica de la relación empresa-entorno	42
Reducción de incertidumbre en toma de decisiones:	43
Análisis del Impacto de Escenarios sobre el modelo de Negocios.....	45
2.2 Inducción desde lo particular a lo general.....	46
2.3 Comparación de Modelos de Cooperativas con Metodología Canvas.....	46
2.4 Síntesis, integración de las afirmaciones	74
2.4.1. Modelización	74
2.4.2 Conclusiones.....	78
VIII. Fuentes Secundarias – (a partir de los documentos).....	84
IX. Bibliografía	85

I. TITULO DE LA TESIS

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS ARGENTINAS

II. RESUMEN Y ABSTRACT

1. Justificación del trabajo

1.1 Modelos de Negocios cooperativos

Dados los diferentes modelos de negocios de cooperativas agrícolas que coexisten en la actualidad, me planteo el desafío de demostrar que en el modelo tradicional (consistente en intermediación sin agregado de valor), los beneficios de las entidades tienden a decrecer en el mediano plazo mientras no sucede así en las que actualizaron su modelo, lo que justificaría cambios profundos en su estrategia de negocios.

1.2 Utilidad práctica del estudio

Los resultados del presente trabajo pueden darnos herramientas para analizar la viabilidad actual y futura del modelo histórico del negocio cooperativo, que se definía, por diversos motivos, *sin agregado de valor* y sólo dando protección económica a los asociados cooperativos frente a sus competidores “privados”.

En contraposición a lo expresado en el párrafo anterior, documentar y explicar cuáles han sido las herramientas utilizadas por las cooperativas agrícolas que han salido del modelo estándar o histórico y comenzaron a caminar exitosamente con otra propuesta de valor.

Tomar como inspiración parte de los conceptos del cooperativismo internacional, principalmente de cooperativas de EEUU, España y Brasil.

1.3 Orientación del trabajo y obtención de conclusiones

Trabajaremos básicamente mediante la comparación de datos numéricos que provengan principalmente de estados contables (de una muestra representativa de cooperativas) con lo que esperamos inferir que un cambio del modelo de negocio beneficia el resultado neto de los Estados de Resultados.

Agregaremos un trabajo de escenarios bastante amplio para contextualizar la situación de las cooperativas agropecuarias, tratando de dar una visión estratégica de negocios que respaldará la propuesta posterior.

De acuerdo a las conclusiones arribadas, se podrá determinar qué cambios deberían lograrse para reconvertir los modelos, y de acuerdo al estado del arte en nuestros días, modelizar tanto el dibujo tradicional como nuevas orientaciones de negocios cooperativos con el modelo CANVAS. ([Osterwalder, 2013](#))

Como vemos se esboza un cambio de paradigma, visualizando cambios de base al modelo tradicional.

2. Antecedentes

Propuestas de cambios, precedentes.

A nivel nacional, y respecto a los antecedentes de cambios en el modelo, entre la escasa bibliografía, encontramos las Propuestas de CONINAGRO (Confederación de Cooperativas Agropecuarias, entidad conformada por: Asociación de Cooperativas Argentinas, Sancor, La Segunda, Fecovita, Uncoga, Federación Entrerriana de Coop., y varias asociaciones y federaciones regionales) las cuales en el año 2011 generaron una *Propuesta genérica de cambio*, ([CONINAGRO Confederación Intercooperativas Agropecuarias, 2011](#)) pero no avanzaron profundamente sobre modelos de negocio.

Por otra parte, la interpretación de necesidad de cambios generalmente se maneja desde los mismos Consejos de Administración o los funcionarios como Gerentes y segundas líneas, siempre hacia adentro, sin que queden registros o publicaciones que abstraigan conceptos que puedan utilizarse con algún nivel de generalización.

Si lo analizamos en lo conocido fuera de nuestro país, España tiene un lugar destacado en los cambios de modelo de gestión, las cooperativas agroalimentarias de Castilla y La Mancha siguen un concepto de cambio de gestión, y lo expresan "Diseñar, desarrollar y desplegar un Modelo de Excelencia en la gestión, especialmente adaptado a las singularidades y necesidades específicas del sector cooperativo, cuya implantación individual en cada cooperativa facilite el logro responsable de sus planes de negocio" ([Corporalia](#), [pág. 5](#)).

Pero es de destacar que se habla de cooperativas agroalimentarias, lo que implica que ellos ya tienen el gen del agregado de valor dentro de su modelo. La misma impronta se aplica para cooperativas del resto del mundo industrializado, como los casos de Estados Unidos y Canadá que analizaremos en el punto 3.

Si lo observamos desde organismos internacionales, la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), también realiza su aporte, pero en este caso orientando la creación y desarrollo de cooperativas agrícolas para combatir el hambre en el mundo, postulando "crear mayor conciencia sobre la función de las cooperativas agrícolas en la reducción de la pobreza y la mejora de la seguridad alimentaria", objetivo más que loable, pero que dista mucho de aportar sobre el tema que proponemos en este proyecto. ([FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación](#))

3. Cooperativas Nueva Generación

Las Cooperativas de la Nueva Generación (CNG) son una forma de negocio relativamente nueva, que ha crecido en popularidad en los Estados Unidos entre los grupos productores agrícolas que buscan la exploración de oportunidades de valor de transformación. Las CNGs han sido diseñadas para darles a los productores agrícolas la oportunidad de capturar el flujo económico de las ganancias en el procesamiento de la materia prima. En 1999 había aproximadamente 100 CNGs operando en los Estados Unidos (Instituto de Asuntos Agrícolas de Illinois), y muchas más en etapas de planeación y de formación.

Las CNGs son similares a las cooperativas tradicionales, pero tienen dos características principales que las distinguen: primero, éstas son cooperativas “cerradas”. Una vez que la oferta de una acción original de una CNG ha sido adquirida, generalmente no se les permite la incorporación a nuevos miembros

Esto es debido a que las CNGs casi siempre construyen una planta de proceso con una capacidad limitada de trabajo. Por lo cual, no existe razón o capacidad para admitir a nuevos miembros, ya que la entrega de derechos de la cantidad requerida de materia prima a ser procesada sería completamente colocada entre los miembros de acuerdo con la inversión al inicio de la producción. La segunda característica que es distintiva en una CNG es que los derechos de entrega están atados a la inversión. A cambio de una inversión en el capital social de la CNG que ayuda al fondo para la construcción de la planta de procesamiento, los productores-inversionistas reciben el derecho (y usualmente la obligación) de entregar una cantidad específica de su producto para su procesamiento, así como también el derecho de compartir cualquier ganancia de la CNG, proporcional a la inversión inicial. Otras tres características importantes adicionales son observadas: Primero, La CNG es, con frecuencia, autorizada a comprar productos básicos en representación de un

miembro, si éste miembro no cumple con la ejecución de sus compromisos de entrega. La cantidad requerida para la compra sería típicamente debitada de la cuenta de equidad del miembro. Segundo, la participación en el capital es generalmente transferible, aunque la venta de acciones debe ser aprobada por la Junta de Directores para así proteger los intereses de la cooperativa. Finalmente, se proporcionan típicamente altos niveles de reembolsos de patrocinio en efectivo anualmente, siempre y cuando la CNG sea rentable. Debido a que los fondos requeridos para la planta de procesamiento son adquiridos de la venta inicial de acciones/derechos de suministro, la mayoría de las ganancias de la CNG pueden ser pagadas a los miembros en base proporcional a la inversión. ([Revista Mexicana de Agronegocios, 2008](#))

A partir de los años noventa cooperativas de este tipo surgen Norteamérica, que no son necesariamente cooperativas recién nacidas sino cooperativas que han ido asumiendo otros arreglos de negocio entre asociados, terceros no asociados y/o inversores privados.

En estas modalidades de CNG no suelen encontrarse la totalidad de las características tradicionales de cooperativas, pero las toman como base. A veces las CNG se describen como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y han sido vistas como puentes para reducir vacíos o la brecha entre la producción primaria, agregado de valor y los mercados de consumidores. Nacidas a partir de la necesidad de responder a la consolidación y a la intensificación e industrialización de la agricultura y a los cambios estructurales significativos que se están verificando en la cadena de alimentos. Las CNG son un tipo de cooperativas que recurre a un sistema de derecho y obligaciones de entrega que promueve y acuerda la lealtad hacia la cooperativa y provee una forma contractual de integración vertical. Con la presión de una mayor eficacia en el sector de los alimentos y obtener mayor ventaja de

ganancias incursionando en otras fases o eslabones de la cadena de alimentos, han promovido una mayor integración y coordinación vertical y mayor consolidación. Pero un elemento distintivo de la CNG es que éstas son, a diferencia de las cooperativas agropecuarias tradicionales, más cerradas y con condiciones más restrictivas en términos de mercado, finanzas y capitalización. Los asociados o miembros de la CNG son personas que tienen derechos contractuales y obligaciones de entrega y comercialización de cantidades específicas, de calidades establecidas y demás condiciones operativas que se especifican en un contrato de mercadeo y propietarios inversores que adquieren acciones de un stock, especificadas en un acuerdo de suscripción de acciones. También, se acuerda la cantidad de producto que se entregará y los acuerdos de venta o mercadeo por cuotas de capital. Estas acciones pueden ser negociadas y/o transferidas entre los miembros a precios y condiciones previamente acordadas.

A la identidad, valores y principios cooperativos, se le suman criterios operativos y de gestión vinculadas a las necesidades significativas de capital genuino para emprender y realizar inversiones que incrementen los excedentes y por ende los retornos del capital aportado, que suelen entrar en contradicción o tensiones con la lógica de la empresa cooperativa tradicional, dado que no suele ser suficiente la capitalización anual de los excedentes según operatoria en concepto de retornos. Algunas CNG conceden derechos de propiedad a inversores capitalistas ajenos a la masa de asociados. (Fontenla, 2013)

4. Destinatarios o Beneficiarios potenciales del trabajo

Independientemente de que la Organización de las Naciones Unidas declaró el año 2012 el “Año de las Cooperativas”, solo dimensionando en números podemos ver el impacto cuantitativo.

Por ello, si planteamos la relevancia del aporte de este trabajo, podemos mencionar los siguientes datos estadísticos de nuestro país:

*120.000 productores agropecuarios están asociados a una cooperativa del sector. Esto es un 30% del total de los productores argentinos.

*14.800.000 hectáreas son trabajadas por el productor cooperativista agropecuario, sobre un total de 27.722.000 has según datos del Censo Agropecuario 2010. (53%)

*Sobre 30.000.000 de hectáreas implantadas en el país, 6.680.000 están en manos de cooperativas (22.26%)

*El 68% de estas explotaciones están ubicadas en la región pampeana, con la mayor proporción en provincias de S. Fe, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Entre Ríos.

*El 91% de los productores cooperativistas poseen menos de 500 has, y el 54% menos de 100, por lo que es obvio determinar que el cooperativismo nuclea a pequeños y medianos productores.

Con este panorama, tenemos un cuadro grande lo que nos da la sensación de compromiso, potenciado por la cantidad y por su importancia relativa en la faz productiva de la zona. ([CONINAGRO Confederación Intercooperativas Agropecuarias, 2011](#))

No tenemos el padrón de cooperativas agropecuarias pero contamos con el dato que las afiliadas a la ASOCIACION DE COOPERATIVAS ARGENTINAS son 156, como destinatarios potenciales creo que es un número muy interesante.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

1.1 Hechos, antecedentes y tendencias

La realidad actual de las cooperativas agropecuarias, y más aún en el marco de política económica vigente, demanda a sus directivos la

necesidad de cambiar modelos de negocio, y por lo tanto de paradigma, teniendo en cuenta que sus fuentes tradicionales de ingresos presentan los siguientes comportamientos:

- * Valor de los commodities en techos históricos (lo que indicaría dificultad de continuar subiendo)
- * La comisión por intermediación en franca disminución por competencia directa con los acopios privados
- * Los valores de los agroinsumos tradicionales comparados por los mismos asociados a las cooperativas centavo a centavo con proveedores no cooperativos: agroquímicos, fertilizantes, combustibles y semillas entran en este rubro.
- * Tipo de Cambio susceptible de intervención estatal.

Esta tendencia a trabajar con los ingresos obtenidos de la intermediación por comisión, y operaciones de mandato/consignación era más que suficiente para la subsistencia de las cooperativas desde la aparición de las primeras en el siglo pasado hasta entrados los años 90.

A partir de allí, la llamada “convertibilidad” hizo que las cooperativas aplicaran políticas de subsistencia, dado que invertir en actividades productivas diferentes no era una alternativa viable, compitiendo 1 a 1 con la importación y con inexistentes líneas de crédito bancarias productivas: la banca huyó del sector dado que evidentemente no le era rentable. Criterio racional, obviamente, pero que dejó al sector desfinanciado, salvo por créditos puntuales de Banco Nación Argentina, con garantías reales de los propios campos de los productores y a veces con firma de avales de los consejeros de las cooperativas.

Con el advenimiento de la devaluación del peso, ([La Nación, 2003](#)), la situación fue floreciente, hubo saneamiento de pasivos de productores (y de las mismas cooperativas agropecuarias, por lo menos hasta 2008), cuando la fallida resolución 125 del Ministerio de Economía y

Producción y el conflicto con el sector agropecuario marcó un punto de inflexión en el ambiente de bonanza, que declina de manera constante hasta nuestros días, con costos de producción crecientes por presión inflacionaria, dólar estancado por política monetaria y valores de los commodities planchados por estabilización de los stocks internacionales y buenas cosechas consecutivas de los principales países productores de grano.

La realidad es que a valores corrientes a Diciembre de 2015 estábamos prácticamente de nuevo 1 a 1 con el dólar en lo que hace a competitividad del tipo de cambio.

El período 2001-2008 fue complejo para realizar procesos de reconversión productiva, pero ya en 2016, hay un cambio que obliga a las cooperativas a aprovecharlo eficientemente respecto de su futuro productivo.

Se aconseja, nuevamente, manejar sus unidades de negocio muy cercanamente, a pesar de que han cambiados los márgenes de rentabilidad cooperativa.

Algunas cooperativas sin embargo, advirtieron la necesidad de agregar valor a la producción y emprendieron el proceso de industrialización de parte de su cadena de valor. Estas cooperativas comenzaron a generar beneficios adicionales, los cuales generaron un círculo virtuoso que impacta sobre sus beneficios, que trataremos de analizar como una variable distintiva de las mismas.

1.2. Marco Legal de las Cooperativas

Desde la aparición de la primera cooperativa de galeses en Chubut en 1885, las asociaciones de productores se orientaron básicamente a reducir los costos de producción, multiplicándose por todo el país.

La ley 20337, (de fecha 02/05/1973, Bol. Oficial 15/05/1973) tomó esta impronta de “actuar como estructuras distributivas de bienes y

servicios entre sus miembros: abastecimiento de artículos de uso y consumo, provisión de materiales de trabajo, colocación de los productos en los mercados, transformación de materias primas, transporte de productos, crédito rural, uso común de maquinarias e implementos, asesoramiento legal e impositivo de sus adherentes, seguros agrícolas y cultura y divulgación de los principios cooperativos”

Para el asociado, y para el cliente no asociado de nuestro tiempo, la cooperativa continua manteniendo un concepto de beneficio social de sus operaciones, lo que también ha generado que muchas administraciones no se profesionalicen adecuadamente y cometieran errores de gestión y de modelo de negocios que llevaron a un gran número de ellas a desaparecer. Nos referimos a cooperativas de primer grado e incluso de segundo, como sucedió con la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias - F.A.C.A. ([Clarín, 1999](#)).

1.3. La rentabilidad, un recurso escaso

Las utilidades distribuibles de las cooperativas tienen dos exteriorizaciones, que son los retornos y los intereses cooperativos. Los retornos son porcentajes (variables de acuerdo a lo que los Consejos de Administración y/o Asambleas definan) que se capitalizan en la mayoría de los casos, (intentando mantener y fortalecer la integridad del capital social) y en algunos pocos, se distribuyen en efectivo entre los asociados; en ambos casos proporcionalmente de acuerdo a los montos evolucionados por los mismos en el ejercicio económico respectivo.

Si nos basamos en el censo agropecuario 2002, veremos que por pérdida de la rentabilidad, (entre otras razones que no son motivo de este trabajo) “han desaparecido directamente un buen número de cooperativas, y con ellas un volumen importante de la producción ha dejado de cursarse por los canales de la economía solidaria.

Seguramente de nuevo, un margen cada vez más importante de la diferencia de precios pagada por el consumidor final con relación a la percibida por el productor quedará en manos de la intermediación...”
(Carricart, 2012)

Pasaremos por alto en este trabajo los años 90 donde la paridad cambiaria fue netamente perjudicial para el sector, y nos centraremos en los desde 2008 a 2016, donde esta paridad no es ni tan perjudicial como en aquéllos años, ni tan benévola sectorialmente hablando como en el período 2003 a 2008.

1.4. El tema impositivo, positivo

Es destacable que por la ley de Impuesto a las Ganancias (Texto Ordenado por Decreto 649/97 (B.O. 06/08/97), Anexo I, con las modificaciones posteriores) en su art 20, inc. d) indica que:(son exentas) “Las utilidades de las sociedades cooperativas de cualquier naturaleza y las que bajo cualquier denominación (retorno, interés accionario, etc.), distribuyen las cooperativas de consumo entre sus socios”

En condiciones normales cualquier otra sociedad estaría pagando el 35%, lo que evidentemente es un rasgo distintivo que las cooperativas atesoran como la tabla de salvación cuando sus rentabilidades, y le agrego -por causa de sus modelos de negocio- son exiguas.

1.5. La reinversión, una reserva de capital

Como comentáramos en el ítem 1.3, las cooperativas se autoimponen la reinversión de sus utilidades básicamente capitalizando los retornos anuales, y en los casos de cooperativas que obtienen ganancias que exceden el objeto social, la ley de 20337, en su Art. 42 *in-fine*, establece (respecto al “destino de excedentes generados por prestación de servicios a no asociados):

Los excedentes que deriven de la prestación de servicios a no asociados autorizada por esta ley se destinarán a una cuenta especial de reserva”

Esta reserva incrementa el Patrimonio Neto, verificándose así el mismo efecto que la práctica detallada en aquél ítem.

IV. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1. Objetivos Generales

- 1.1. Aplicar el modelo o metodología Canvas para la formulación de un modelo de negocios para las cooperativas de nueva generación.
- 1.2 Analizar con datos de la realidad, básicamente de indicadores financieros de una muestra de Cooperativas como se refleja el modelo tradicional versus otras con agregado de valor.

2. Objetivos Específicos

Modelizar, en base a método de lienzos de Canvas, ([Osterwalder, 2013](#)) como fundamenta la organización cooperativa la creación, entrega y captura de valor en el formato tradicional versus un modelo actualizado.

V. MARCO TEÓRICO

Venimos hablando de modelos de negocio y no hemos caracterizado el negocio cooperativo tradicional.

El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

1. Distintos modelos de negocios para distintas estrategias

Desde hace tiempo los modelos de negocio van mutando, de manera que no son resultado de una ciencia exacta, sino que periódicamente

se producen puntos de disrupción que cambian modelos anteriores o, por lo contrario agregan un nuevo estilo o modelo.

Coexiste entonces la utilización del viejo modelo de tienda, donde se prestaba la mayor atención en la ubicación del negocio para poder ofrecer más convenientemente los productos satisfactorios porque allí se encuentran los clientes potenciales.

El modelo de carnada y anzuelo, desde los inicios del siglo veinte, oferta un producto -digamos básico- a bajo precio, constituyendo el cebo para después lograr precios superiores por los productos de recambio o insumos asociados, (por ejemplo impresoras o máquinas de afeitar) lo que implicaba el anzuelo.

Además, las cooperativas tradicionales distan mucho en su gestión de tener claro su modelo de negocio, y menos aún el concepto de Cooperativas de Nueva Generación.

Por ello cada entidad debería observar casos concretos, para definir inequívocamente su perfil de negocios. A modo de mención, casos tan indicativos que hasta han dado nombre a su propio modelo; entre éstos encontramos el modelo Toyota, que lleva la innovación hasta su sistema de producción, gracias a un proceso definido por una combinación perfecta de eficiencia, calidad e inversión en Investigación y Desarrollo.

Otro modelo lo conforman los hipermercados como el modelo Wal-Mart, que comenzó abriendo almacenes sólo en ciudades rurales pequeñas y en terrenos de bajo costo. Si no podían ofrecer un producto más barato que la competencia, no lo vendían. Sus tiendas eran muy básicas, pagaban bajos sueldos y hacían poca publicidad. Cuando se agotaron las ciudades pequeñas, abrieron en otras más grandes. Evidentemente habían optado por la estrategia de costo.

Encontramos también modelos como el modelo Federal Express, y ya en los 80s modelos como Intel y Dell Computers y en los 90, aprovechando la internet, los modelos de eBay, Amazon.com y como experiencia Starbucks.

Todos estos modelos tienen sumamente claro cómo van a competir y, salvando las diferencias, las cooperativas no son exentas a la necesidad de alinear sus misiones, visiones y estrategias a los nuevos tiempos que vivimos.

2. Negocios Cooperativos

Salvo excepciones, los negocios de las cooperativas agropecuarias tradicionales son los siguientes:

- Cereales y Oleaginosas (Comisión)
- Productos Químicos y Semillas (compra venta o comisión)
- Combustibles y Lubricantes (compra venta o comisión)
- Servicios de Salud (comisión)
- Servicios de Seguros (comisión)
- Servicios de Turismo (comisión)
- Servicios de Transporte (prestación de servicio)
- Sección Pecuaria (comisión)

En los casos de cooperativas que visualizaron la necesidad de agregar valor al producto primario recibido, encontramos:

- Sección Balanceados
- Sección Aves
- Feed Lot
- Frigorífico
- Criadero de cerdos
- Huevos
- Semillero
- Otros

Quizá el punto más importante del análisis sea el último, dado que, englobado en “otros” tenemos proyectos de agregado de valor que no son usuales y que deberían marcar la capacidad de innovación de las organizaciones y el manejo (casi inexistente en la mayoría de las cooperativas) en investigación y desarrollo.

3. Amenazas al modelo tradicional

Como puede verse en la mayoría de las mismas se interviene como corretaje, en un ámbito sumamente competitivo donde muchas veces el sentido de pertenencia y la fidelidad de los “abuelos cooperativistas” que las vieron nacer se va perdiendo en las nuevas generaciones y los márgenes de comercialización se van acomodando al mercado.

Un tema álgido es el aumento de los costos, en la mayoría de las cooperativas agropecuarias el 70% es plantilla salarial. Cuando de un año a otro aumentan un 30% los salarios, se supone que debería expandirse o el porcentaje de intermediación o el volumen de ventas (llamado también evolución).

Aun suponiendo un aumento de los precios de los commodities, no es de esperar que suban mucho más, y si así fuera, ¿cuál es el límite?

Por ello utilizaremos la herramienta de “Escenarios” para intentar visualizar en nuestro entorno actual cuales son las implicancias sobre el modelo de negocios de las cooperativas.

4. Observaciones de campo

A continuación tabularemos resultados de observaciones de Indicadores financieros de Cooperativas

Cotagro-Industrializada	2010	2011	2012	2013	2014
R.O.E.	14.9%	30.1%	16.0%	20.7%	24.3%
Margen de Beneficio	5.2%	11.5%	5.8%	7.2%	7.4%
Rotación del Activo	1.04%	1.06%	0.98%	0.96%	0.97%
Multiplicador del P. Neto	2.77%	2.46%	2.85%	2.96%	3.39%
R.O.A.	9.5%	17.0%	11.0%	11.6%	11.0%
Leverage	1.57	1.77	1.46	1.78	2.20

(Elaboración propia)

Los Molinos – Industrializada	2010	2011	2012	2013	2014
R.O.E.	14.6%	15.4%	16.1%	19.0%	23.8%
Margen de Beneficio	2.5%	2.2%	2.2%	3.2%	3.8%
Rotación del Activo	2.37%	2.6%	2.74%	2.55%	2.66%
Multiplicador del P. Neto	2.41%	2.7%	2.65%	2.37%	2.37%
R.O.A.	6.8%	7.3%	6.7%	6.6%	3.6%
Leverage	2.15	2.12	2.41	2.89	6.64

(Elaboración propia)

General Paz– Tradicional	2010	2011	2012	2013	2014
R.O.E.	8.1%	3.9%	3.3%	1.2%	1.8%
Margen de Beneficio	0.9%	1.4%	0.9%	0.3%	0.7%
Rotación del Activo	5.42%	1.51%	1.47%	1.20%	1.16%
Multiplicador del P. Neto	1.65	1.8%	2.47%	2.96%	2.23%
R.O.A.	3.8%	2.6%	1.2%	1.8%	1.9%
Leverage	2.15	1.5	2.88	0.68	0.93

(Elaboración propia)

Agríc. Unidos– Tradicional	2010	2011	2012	2013	2014
R.O.E.	18.5%	21.9%	15.1%	16.9%	25.0%
Margen de Beneficio	11.9%	12.0%	7.0%	7.1%	10.0%
Rotación del Activo	0.60%	0.67%	0.76%	0.77%	0.78%
Multiplicador del P. Neto	2.59%	2.72%	2.83%	3.07%	3.20%
R.O.A.	8.6%	13.1%	10.4%	11.7%	10.8%
Leverage	2.14	1.67	1.45	1.44	2.31

(Elaboración propia)

Con esta muestra de cooperativas de la provincia de Córdoba, analizando sus ROE, (o retorno sobre patrimonio neto), inclusive separando sus causas con Dupont, (Margen de Beneficios, Rotación del Activo y Multiplicador del PN), verificamos que las industrializadas poseen mayor capacidad de obtener utilidades.

Si miramos las cooperativas que están obteniendo mayores resultados económicos, encontramos algunos factores distintivos o diferenciales, que marcan otro modelo de negocios.

Ejemplo de estos factores diferenciadores son:

- Generar actividades de industrialización con agregado de valor.
- Asociativismo con productores en otras actividades productivas.
- Exportación directa.

En este trabajo que vamos a desarrollar, trataremos de validar el análisis a la luz de los indicadores financieros de unas y otras.

VI. HIPÓTESIS

Tal como se define en los Objetivos Generales, inferir a partir de los datos recabados, que sin la reconversión del modelo de negocios, la rentabilidad de las cooperativas agrícolas con el formato tradicional de intermediación tiende a estancarse, o crecer menos que las que cambiaron de modelo.

VII. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1. Metodología

En el caso utilizaremos metodología cualitativa, destinado a ciencias sociales como en nuestro caso la Administración.

Dado que estamos tratando de interpretar un fenómeno social como un modelo de negocios, aunque utilicemos métodos como ratios o índices la metodología continúa dentro del enfoque cualitativo.

La medición de las variables involucradas en el estudio de los Estados Contables de las cooperativas de la muestra no son el objetivo final del mismo sino una forma de entender o explicar el análisis del trabajo.

Es lógico considerar que la conclusión a la que arribemos no es una verdad absoluta, sino una explicación de la realidad.

Como así también debo reconocer que mis 20 años de experiencia laboral en el ámbito cooperativo han inspirado gran parte de lo que estamos analizando.

2. Método

Aplicaremos la siguiente secuencia:

2.1. Análisis u observación de las causas – Planteo de Escenarios

La utilización de escenarios es una de las actividades de la Planificación Estratégica más usadas para lograr disminuir la incertidumbre que existe entre el momento actual (o presente conocido) y la realidad deseada, es decir el comportamiento futuro de tendencias actuales.

Como tal, el planteo de los escenarios pueden dar a las cooperativas y sus direcciones, la posibilidad de analizar, con sus variabilidades, cuál será el escenario probable de mayor impacto, y actuar en consecuencia.

2.1.1 Caracterización de las cooperativas sistema tradicional versus nueva generación

Matriz Producto - Mercado

El mercado de las cooperativas agropecuarias desde la oferta está constituido por todos los insumos agropecuarios y los negocios de granos que el productor pueda necesitar para su explotación

- Agroquímicos/Fertilizantes
- Combustibles/Lubricantes
- Forrajes y Semillas
- Servicios (Medicina Prepaga, Seguros, Turismo)
- Servicio de intermediación en el mercado de granos
- Bienes de consumo o supermercado

En el caso de cooperativas que agregan valor industrial en su cadena, encontramos, entre otros:

- Fábricas de Alimentos balanceados
- Frigoríficos integrados
- Feed Lot (engorde a corral de ganado)
- Criadero de cerdos

- Criaderos Aves
- Producción de Huevos y subproductos de los mismos (huevo líquido por ejemplo)

Desde la demanda, encontramos a:

- Clientes agropecuarios de distintos segmentos
- Clientes empresas
- Clientes urbanos

	Productos	
	Existentes	Nuevos
Mercados Existentes	<i>Penetración del mercado.</i> Coop.Tradicionales	<i>Desarrollo de productos o diversificación</i> Coop.Nueva Generación(N.G.)
	<i>Desarrollo de mercados o diversificación</i> Tradicionales y N.G.	<i>Diversificación</i> Nueva Generación

(Elaboración propia)

Como podemos observar la matriz nos presenta cuatro alternativas posibles para el crecimiento de las cooperativas cuya elección dependerá del análisis de entorno y de los atributos competitivos de la misma.

En primer lugar debemos analizar la opción de incrementar la *penetración en el mercado*, es decir vender más productos actuales en nuestros actuales mercados, mediante acciones de marketing,

promoción, imagen de marca, etc. En este aspecto las cooperativas están realizando grandes esfuerzos sólo para lograr mantener su market share para no desaparecer.

En segundo lugar estudiar la posibilidad de vender los actuales bienes o servicios en *nuevos mercados*, por ejemplo, expandirse geográficamente llevando los productos a provincias que no lo hacemos en la actualidad o detectando nuevos canales de comercialización, lo que implica también desafíos importantes a la hora de la inversión, recurso escasísimo.

En los casos que las cooperativas enfrenten el desafío del agregado de valor, ellas buscan el desarrollo de *nuevos productos* para ofrecerlos a nuestros actuales clientes. Para ello se deberá poner énfasis en la innovación. Los esfuerzos en innovación de las cooperativas no son una característica que las diferencie, dado que no suelen manejar presupuestos en investigación y desarrollo.

La última alternativa, de *diversificación* será la última en analizarse ya que implica un alto riesgo para las cooperativas, y solo podría encararse con nuevos liderazgos, nuevas estrategias directivas, distinto financiamiento y con importante inversión en I+D.

Estructura Orgánica Funcional

Desde el punto de vista organizacional, las cooperativas cuentan, en general con una estructura compuesta por una Administración Central ubicada en la localidad de fundación, con Sucursales donde cuentan con plantas de acopio y en varios casos con Agencias de Comercialización en localidades donde la entidad no poseen plantas de silos.

La estructura de la organización está conformada de la siguiente manera:

Asamblea:

Es el órgano principal de decisión, como lo indica la Ley 20337, y por lo tanto los lineamientos finales se votan en el seno de la misma.

Las asambleas ordinarias (donde se aprueban la Memoria, Balance y lo actuado anualmente) sirven a los asociados para tomar conocimiento de las acciones tomadas y quizá estén recién ahora tomando el valor de marcar, en líneas generales, los destinos futuros de la cooperativa.

La función democrática más importante es la de elegir los asociados representantes, lo que se traduce en designar presidente, secretario, tesorero y síndico.

Suele, lamentablemente, tomarse este tema como un trámite más, mientras que la actualidad indicaría que los integrantes que conformarán el órgano directivo deberían tener la idoneidad y formación necesaria para la tarea que se les está asignando.

Son decisiones de suma importancia en asambleas las inversiones (o desinversiones), asociaciones y coordinación, modificaciones de estatuto y otras de similar importancia.

Consejo de Administración:

Este órgano, con número variable de acuerdo a los estatutos, debe generar la suficiente sinergia interna con el grupo de funcionarios como para estar al tanto de los grandes lineamientos (siguiendo el mandato de la Asamblea) como de los más operativos, como asignación del crédito, recupero de los mismos, nuevas operaciones comerciales y financieras, aceptación de nuevos asociados, toma de nuevo financiamiento, etc.

En general, el Consejo de Administración se reúne mensualmente, de manera tal que puede estar cerca de las decisiones, y en varios casos conocidos un subgrupo de ellos forma un comité para, semanalmente, estar al tanto de las decisiones de los funcionarios.

Gerencias y Grupo de Funcionarios

Este grupo, que suele estar conformado proporcionalmente al tamaño de la organización, no solo realiza la operación diaria, sino que, a referéndum del Consejo de Administración, propone las estrategias generales y objetivos seccionales.

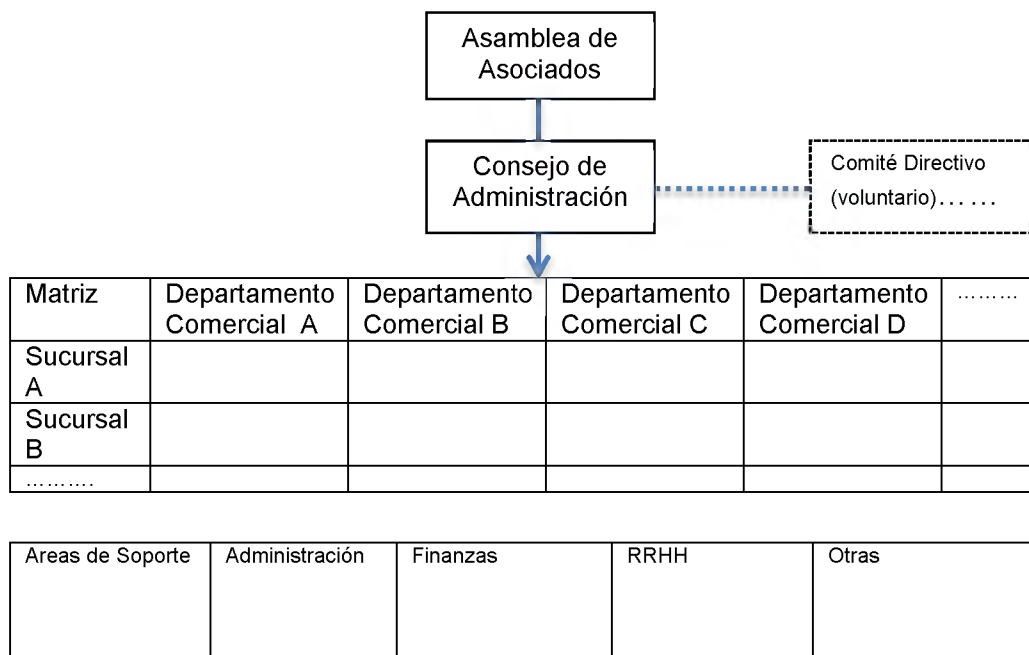
Departamentos y sucursales

Como sucede en la mayoría de las cooperativas, se trata de una empresa multinegocio, por lo que es lógico que existan responsables por áreas, (departamentos comerciales) y a su vez dada la dispersión geográfica de sus actividades, existan las sucursales o agencias comerciales.

La diferencia entre sucursales y agencias suele ser la existencia o no de planta de acopio a disposición de la cooperativa en la localidad.

Es importante resaltar que, existiendo Departamentos comerciales y sucursales, varias cooperativas trabajan de manera matricial, colaborando entre Jefes de Departamento y encargados de sucursales.

De esta manera el esquema de estructura orgánica queda, en líneas generales, como indica el gráfico siguiente:



(Elaboración propia)

Situación Económica

La situación económica de las cooperativas tradicionales los últimos periodos de análisis es, en líneas generales, reflejo de lo que les sucede a los productores agropecuarios a los que aglutina. Recordemos que, como mencionábamos en párrafos anteriores, el grueso de los ingresos proviene de porcentajes de intermediación, los cuales se ven mermados constantemente en un mercado cada vez más competitivo.

Para dar un ejemplo concreto, las comisiones por intermediación en las operaciones de granos en la década del 90 normalmente ascendían a 4% o más, dependiendo de la influencia de la cooperativa en la zona.

A la fecha, la comisión promedio ronda el 1.5% e incluso, por volúmenes importantes puede rondar el 1% o trabajar sin comisión, obteniendo solo el beneficio de la diferencia de flete cobrado versus el pagado.

Como mencionamos operaciones de intermediación, aparte de la descarnada competencia con operadores comerciales no cooperativos, los valores internacionales actuales, la influencia de las retenciones sobre las exportaciones y el tipo de cambio oficial desfasado, hacen que la base de cálculo de las comisiones sea exigua, dando un excedente que en la mayoría de los casos sirve para mantener las cooperativas tradicionales funcionando pero prácticamente en modo de subsistencia.

Si a esto le sumamos los costos, por ejemplo laborales, subiendo a tasas de 25/30%, el resultado es más que complicado si no se logran volúmenes de acopio y comercialización cada vez más grande, en un mercado bastante saturado como mencionábamos en la matriz mercado-producto.

En resumen, económicamente (y podemos agregar financieramente) el panorama es bastante desalentador para este modelo de cooperativas.

Matriz Insumo – Producto

En este caso, el análisis de la matriz de Insumo Producto es de difícil realización, ya que no contamos con la información específica de cooperativas y su participación en las cadenas de valor de los otros sectores productivos y por lo tanto, su influencia.

Sería de mucha utilidad en materia de decisión empresarial. Pero para este trabajo necesitaremos hacer algún tipo de simplificación a modo de lograr orientar la importancia relativa de las cooperativas en la cadena agroindustrial y por ello aportaremos información ya procesada por especialistas, respecto al empleo generado en el sector y la relación con el Producto Bruto Interno argentino.

En base a datos de la matriz insumo - producto nacional (datos reales del INDEC al 2005) se obtuvo los siguientes resultados:

Relación con el empleo: Las cadenas agroindustriales generan el 34% del empleo total del país con 4.500.000 puestos de trabajo.

Relación con el PBI: Las citadas cadenas producen más del 40% del PBI¹.

Como observamos, las cifras son más que importantes y por ello cualquier análisis o mejora en el sector impacta en las cuentas nacionales.

Posicionamiento Actual de las Cooperativas

Para intentar caracterizar la Oferta, dimensionaremos el mercado exportador de la cadena agroalimentaria y la ubicación de las cooperativas que la integran.

Como veremos, las cooperativas están representadas principalmente, por las 156 integrantes de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.), de segundo grado, en el 8º lugar con el 5.39% del total, y Agricultores Federados Argentinos (AFA), de primer grado, con el 1.94%.

Dentro del ítem “otros” existen varias otras cooperativas (pertenecientes a otras entidades algunas y otras que exportan por su cuenta) pero con indudablemente menor valor relativo.

Los principales actores que participan son las siguientes empresas:

¹ la Fundación Producir Conservando encargó a docentes de las Universidades de Buenos Aires, San Andrés y otras, coordinados por Juan Llach, un análisis del empleo de las cadenas agroindustriales de nuestro país. Allí se demuestra en base a los datos públicos, que estas cadenas generan el 34% del empleo total del país, es decir unos 4.500.000 de empleos, que producen más del 40% del PBI Nacional

Granos, Subproductos y Aceites exportados por firma (millones de ton.) año 2014			
1	CARGILL	8,05	12,27%
2	BUNGE	6,49	9,89%
3	A.G.D.	5,83	8,88%
4	DREYFUS	4,55	6,93%
5	VICENTIN	4,26	6,49%
6	NIDERA	4,07	6,20%
7	OLEAG. MORENO	3,57	5,44%
8	ASOC. COOPER. ARG.	3,54	5,39%
9	NOBLE	3,22	4,91%
10	MOLINOS	2,55	3,89%
11	TOEPFER	1,76	2,68%
12	A.D.M.	1,28	1,95%
13	A.F.A.	1,27	1,94%
14	CAGSA	0,83	1,26%
15	AMAGGI	0,82	1,25%
16	DREYFUS PARAGUAY	0,77	1,17%
17	Y.P.F.	0,74	1,13%
18	CABOL	0,65	0,99%
19	BUNGE PARAGUAY	0,64	0,98%
20	MERCO	0,63	0,96%
	Otros	10,10	15,39%
	Total	65,62	100,00%

(Bolsa de Comercio de Rosario, 2015)

2.1.2 Definición de misión, visión y valores de cooperativas tradicionales y nueva generación

Misión: (tradicionales)

Generalmente las misiones definidas en cooperativas tradicionales tienen este formato:

“...Nuestra misión es ser líderes en el acopio de granos (u otro), defendiendo el valor de la producción de los asociados; siendo la opción más competitiva, transparente y confiable para la venta de bienes y servicios agropecuarios, abrazando los valores del cooperativismo....”

Como se observa, define principalmente, cual es la actividad en el mercado, hace referencia al público hacia el que va dirigido y marca la situación diferencial mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Pero limitaciones, ya que generalmente se dificulta definir en pocos renglones algunos conceptos como:

El *tipo de actividad* - o cual es nuestro negocio - ya que es un multinegocio, y por lo tanto los estatutos generalmente marcan gran cantidad de actividades “marco”.

El *público objetivo*: Ya que los asociados generalmente son proveedores y a la vez clientes de la cooperativa.

El *ámbito geográfico* de acción: Porque la necesidad de expansión es constante y por ello no se acota en la misión.

La *ventaja competitiva*: Porque desde su creación las cooperativas tradicionales no se diseñaron para competir...

Visión: (tradicionales)

Por su parte las visiones presentan rasgos similares a los que siguen:

“...Ser una entidad empresaria que represente a toda nuestra masa societaria y con trabajo, creatividad y esfuerzo generar el intercambio de bienes y servicios, conocimientos y crecimiento económico sin olvidar nuestro rol social para toda nuestra región y área de influencia...”

Como vemos definen las metas que las cooperativas pretenden conseguir en el futuro. Son realistas y alcanzables, y tienen carácter inspirador y motivador.

Generalmente define qué se desea lograr, para quién lo hacemos, y define área geográfica.

Valores: (tradicionales)

Finalmente, los valores mencionados por estas, con algunos matices, pregonan:

“...Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social por los demás...”

Son la enumeración de los principios éticos que son los pilares en los que se asienta la cultura cooperativa y nos permiten delinear sus pautas de comportamiento.

Son la personalidad de la cooperativa y se tienen que plasmar la realidad.

Misión, visión y valores de cooperativas NGs:

Los valores no varían cuando abordamos la definición de cooperativas NG, esto básicamente se debe a que son conceptos de ética, que difícilmente puedan cambiarse u omitirse en este tipo de empresas sociales.

En cambio la Misión y la Visión requieren revisiones, vamos a tratar de observar como impactarían en ambas algunos aspectos diferenciales, de los cuales vamos a desarrollar tres:

Vínculo económico cooperativo:

La relación de la cooperativa con los asociados es, en la mayoría de los casos limitada, y, salvo el sentido de pertenencia que presentan grupos de asociados, no se produce una verdadera simbiosis.

El las CNG, se observan algunas situaciones especiales:

- Las actividades de la cooperativa promueven directamente el éxito económico o bienestar de los hogares y los ingresos de los socios.
- Existe una conexión cercana entre el éxito de la cooperativa y el de los socios: si a uno le va bien, el otro comparte el éxito.

- Los productos y servicios de la cooperativa son diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de sus socios.
- Las elecciones y conductas de los socios son diseñadas en función de lo que la cooperativa necesita para tener éxito.

Transparencia en las cooperativas:

En realidad el concepto de transparencia en este caso se refiere a la capacidad de didáctica de las organizaciones CNG:

- Los socios comprenden la industria o sector del que su cooperativa forma parte: pueden ver a través de su cooperativa el mercado y las tendencias económicas y sociales.
- Los socios ven los diferentes pilares de actividad dentro de la cooperativa; los incentivos u otorgamiento de subsidios cruzados que se construyen, y los aceptan.
- Los socios comprenden los diferentes intereses o a los grupos de interés (R.S.E.) dentro de su cooperativa.

Modelos cognitivos en las cooperativas:

La cooperativas NG funcionan con un modelo mental claro de sí misma (sentido de identidad) y de su rol en el sector más amplio o industria (misión).

- Estos modelos son ampliamente comprendidos y compartidos entre los grupos de interés (asociados, directivos, gerentes, empleados, otros).
- La cooperativa lleva adelante la investigación de un modo organizado para analizar los cambios en su membresía y su entorno.
- La actividad de investigación organizada se conecta al modo en que la cooperativa regularmente analiza, discute y revisa su identidad y su misión, hay un proceso de reinversión constante.
- La cooperativa alienta la innovación y posee mecanismos para probar las innovaciones a pequeña escala. ([Fairbain, 2005](#))

Para graficar como quedarían reformuladas las misiones y visiones, transcribiremos las de la corporación Mondragón.

Misión: MONDRAGON Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que: Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal. Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

La Visión Corporativa fue aprobada por el Congreso celebrado el 28 de Septiembre de 2011 con el siguiente enunciado: “Transformaremos la estructura de nuestros negocios liderando la evolución de las actividades actuales hacia prestaciones de mayor valor y el desarrollo de nuevas actividades en sectores de alto valor añadido valiéndonos de la Intercooperación, Innovación-Promoción-Conocimiento y las oportunidades de la Globalización, adaptando y potenciando nuestra identidad cooperativa a través de un Modelo de Gestión propio”.



Muy fácilmente se observa la existencia de todos los rasgos de cooperativas de nueva generación.

2.1.3. Análisis del Entorno y Generación de Escenarios

Este procedimiento nos permitirá, en base a la metodología de estudio de escenarios, verificar cuales son las tendencias (trends) y los datos estratégicos (drivers), que informan a los directivos para que las sus decisiones estén adecuadas a lo que consideramos el escenario más probable de ocurrencia.

Escenario Híper macro: Mundo

La “teoría de los anillos” desarrolló sistemáticamente la noción de una dualidad centro-periferia, para describir un orden económico mundial integrado por un centro industrial y hegemónico que establece transacciones económicas desiguales con una periferia agrícola y subordinada al estilo de un modelo urbano.

La relación desigual centro-periferia es el obstáculo principal para el desarrollo. ([Prebisch, 1973](#))

La industrialización de las periferias es el único modo de convertirse en sociedades desarrolladas.

Podemos decir entonces, que el mundo se encuentra dividido en dos grupos, por un lado se encuentran los veintiocho países desarrollados y por otro los ciento sesenta (aproximadamente) países no desarrollados.

Al mismo tiempo se observan distintas velocidades ya que el ritmo de desarrollo varía. Mientras que en los primeros se observa un crecimiento endógeno debido a que siempre han invertido en educación, salud, I+D, los demás se desarrollan en la medida que se asocien a los más avanzados.

Divide, por otro lado, a los países no desarrollados en dos grupos, los que tienen desarrollo asociado, es decir que producen asociándose al I+D de los países desarrollados (Pasando a ser los productores del mundo) y los que tienen un desarrollo aislado, no alineado con los países centrales. (Son considerados menos confiables.)

Dentro de los países emergentes (segundo anillo), en estos últimos años se han destacado aquellos que forman parte del grupo BRICS² quienes han sobresalido por el crecimiento sostenido de su PBI³ acompañado de mejoras en los índices de desarrollo humano. Si bien su crecimiento ha resaltado con respecto al resto, en los últimos dos años se observa que su ritmo ha disminuido significativamente por lo cual la mirada de los inversionistas del mundo se ha volcado hacia otro grupo de países como los denominados MITSK (México, Indonesia, Turquía, Corea del Sur) como así también otros grupos con distintas denominaciones que incluyen países de desarrollo asociado como Taiwán, Polonia, Colombia, Perú.

En este contexto, el desafío de la política argentina será asumir las medidas necesarias a fines de crear las condiciones para que el país pueda ingresar en estos grupos más atractivos para los inversores extranjeros⁴.

Analizando la economía mundial podemos decir que hoy en el mundo existe una gran liquidez, esto se percibe a partir de las bajas tasas de interés con la que cuentan los países centrales y confiables. A partir de la crisis 2009-2010 y a los efectos de favorecer el acceso al crédito para las empresas, los bancos de los países desarrollados bajaron su tasa de interés incluso a tasas negativas en términos reales. Lo mismo generó que los inversionistas salgan a buscar oportunidades de negocios en países no desarrollados con tasas más atractivas.

Con esta política las empresas de los países centrales han comenzado a salir de la recesión por lo cual se analizan los siguientes escenarios:

² Sudáfrica, China, India, Rusia y Brasil.

³ Producto Bruto Interno.

⁴ Actualmente Argentina se encuentra, según el análisis que venimos realizando, en el tercer anillo. Ya que lo consideramos como un país de desarrollo aislado, no asociado. Debido a su conflicto con los fondos de inversión denominados "fondos buitres", como así también las expropiaciones y estatizaciones de empresas privadas se considera que es un país sin estabilidad jurídica. Al mismo tiempo se lo considera poco confiable ya que las reglas de juego de comercio exterior se han modificado discrecionalmente en los últimos años como así también la política cambiaria.

a- Que los bancos de los países centrales suban las tasas para evitar un incremento de la inflación, por lo cual los inversionistas tenderían a volver a los países centrales a fines de ganar lo mismo con menos riesgo. Esto implicará para países como Argentina menor disponibilidad de inversión extranjera o que se pretenda mayor rentabilidad por su riesgo.

b- Que los bancos mantengan su política expansiva con tasas bajas, lo cual presentaría una mayor disponibilidad de capitales para los países no desarrollados.

En cualquiera de los dos escenarios Argentina para subirse al tren del mercado internacional, debió bajar su gasto público, arreglar el problema de la deuda y eliminar las restricciones cambiarias a fines de incrementar la seguridad jurídica y volverse confiable ante los mercados internacionales.

Si se mantiene el escenario actual, Argentina deberá aprovechar el flujo de capitales para alcanzar una tasa de inversión del 25% en relación al PBI que es lo que necesita para sostener un crecimiento adecuado, en caso contrario deberá cuidarse de tomar créditos a tasas muy altas, sabiendo que las tasas de crecimiento serán menores.

Cadena de valor productivo exportable mundial

Si bien solemos decir que nuestra ventaja competitiva es la exportación de productos de la cadena agroindustrial, a nivel mundial se está produciendo la comoditización de los bienes y servicios, de modo tal que los países que mayor valor capturan son los que tienen el conocimiento, la innovación, en detrimento de los que estamos en aquella condición.

Como para graficar el tema, los países subdesarrollados hacen su aporte al comercio internacional con productos primarios y a lo sumo

con manufacturas de esos productos agrícolas; es el caso de Argentina.

Los países emergentes agregan a estos dos rubros las manufacturas de origen industrial, tenemos el ejemplo de Brasil.

Los países del primer mundo o desarrollados, hacen su ventaja de la alta tecnología y del gerenciamiento del conocimiento.

Así, Alemania, por ejemplo lidera al Eurogrupo en esta ventaja competitiva.

Finalmente hay países como los Estados Unidos que, por sus características, puede lograr participación en todos los rubros, logrando una completa integración de factores productivos.

A continuación un esquema que grafica las realidades de algunos países y su ubicación en la cadena productiva:

Exportan Productos Primarios:	Exportan Manuf. de Prod. Primarios:	Exportan Manuf. de Prod. Indust:	Exportan High Tech.:	Exportan Knowledge management:
Ej.: soja, cobre, etc.	Ej: aceite de soja, pellets	Ej: autos, camiones	Ej: smartphones	Ej: bluetooth

Argentina	
Brasil	Alemania
USA	

(Elaboración propia)

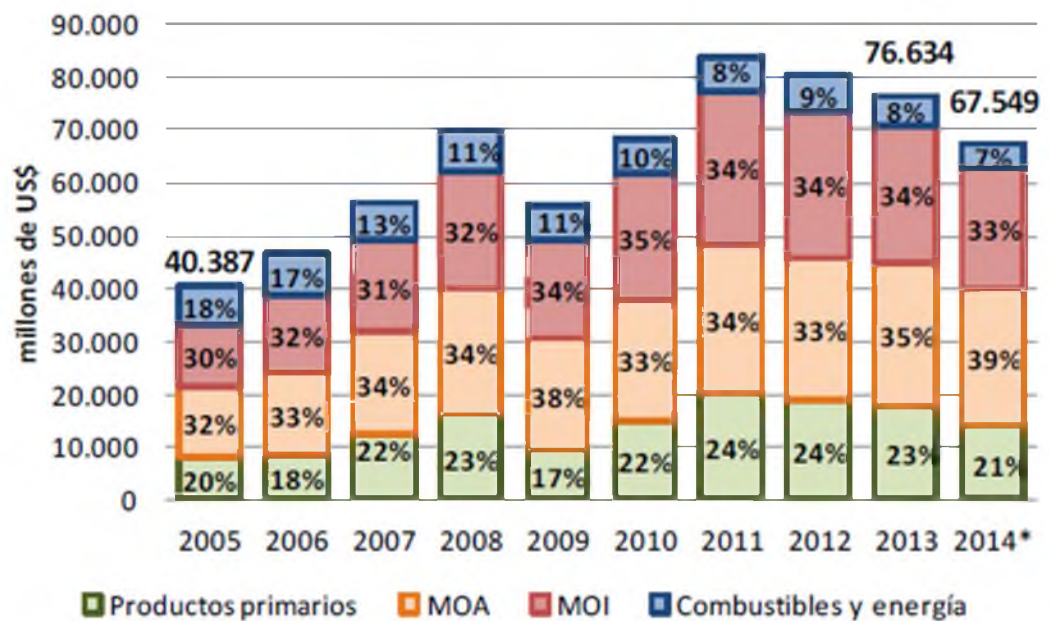
Escenario Macro: País

La situación actual del país presenta un contexto muy especial, con un tiempo post-electoral, donde el candidato ganador no posee mayoría en ninguna de las dos cámaras.

El equipo económico es muy bueno, lo que daría la idea de que se cambiarán ciertos drivers de gestión que a continuación detallamos:

- Educación especializada: Nuestro país se ha constituido en exportador de manufacturas de origen agropecuario, situación que no podrá cambiarse, si no capacitamos a nuestra gente para “pensar” y poder exportar productos de valor agregado nacional, high tech o knowledge management. Obviamente es un objetivo de mediano a largo plazo, que debería formar parte de un “pacto de políticas de Estado” que debería garantizar que los sucesivos gobiernos tengan claro el camino.
- Seguridad Jurídica y confiabilidad: Repetitivamente la Argentina ha defraudado la confianza internacional, cambiando unilateralmente leyes, nacionalizando caprichosamente empresas privadas, y no cumpliendo con las obligaciones de la deuda soberana. Materia rendida, sobre todo en lo que se refiere al pago de las acreencias de los holdouts.
- Previsibilidad cambiaria e inflacionaria: La destrucción de indicadores confiables, el INDEC con escasísima credibilidad y la falta de una política de estabilidad cambiaria son factores que no permiten, ni a los habitantes del país, ni a los potenciales (e indispensables) inversores externos tomar en serio a la Argentina como destinataria de sus colocaciones productivas.
- Promoción de Exportaciones de MOI: Como producto del cambio en la educación sumado a inversiones nacionales y extranjeras, los productos exportables de Argentina deben ser no solo agropecuarios o Manufactura de origen alimenticio, sino de mayor valor agregado industrial y pensante, que es lo que sucede en los países desarrollados, es decir que se remunere a los que piensan.

Evolución de exportaciones argentinas según grandes rubros
Período 2005-2014



*Estimado.

Fuente: IARAF en base a INDEC

- Racionalidad en la aplicación de la política de subsidios: Se impone un sinceramiento (hay que ver la gradualidad de aplicación) en los valores de las tarifas, que lleva años de subsidios mal direccionados y utilizado con la bandera de la igualdad pero en realidad más cercano al populismo electoral.

- Mejora de infraestructura y matriz energética: Se imponen necesariamente medidas para salir de la encrucijada que nos impone ser importadores de energía.

Respecto a las cooperativas, algunos impactos sobre la cadena de valor son:

Tipo de cambio: Es muy importante tener claros los valores de tipo de cambio, pensando en mejorar la rentabilidad de los productores y de

las cooperativas, como a su vez pensar en la generación de productos de la cadena agroalimentaria que puedan exportarse.

El cambio de gobierno ha dado una salida a lo que se conocía como “cepo cambiario”, (que generaba la coexistencia de varios tipos de cambio) lo que al sector agropecuario le permite tener un panorama medianamente claro de su vertiente positiva de fondos.

Políticas crediticias: Una correcta aplicación de políticas de regulación bancaria de otorgar % de su cartera a créditos productivos, a tasas coherentes, vendría muy bien para planificar las estrategias de mediano y largo plazo.

En resumen, es un año de conducta expectante pero con perspectivas positivas, cuidar el capital de trabajo, asignar correctamente el crédito a los asociados.

Escenario Micro: Rubro Industria y Escenario Híper micro: Empresa

Trataremos en el cuadro siguiente de plantear, sobre algunos aspectos de la cadena de valor, comparando las tendencias de la industria y la alineación del general de las cooperativas tradicionales:

Item Cadena de Valor	Tendencia de la Industria	Situación Cooperativas Tradicionales
Compras	- Compras individuales	-Alineado
“	-Alianzas Estratégicas	- No alineadas
Producción	- Industria ya tecnificada	-En proceso de alineación
“	-Aplicación de Outsourcing	- No Alineado
Ventas	-Fuerza de Venta Propia	- Alineado
“	-Venta redes sociales	-No Alineado

Distribución	- Centros de Distribución Descentralizados	-Alineado
Fletes	-Tercerizados	- No alineado
Recursos Humanos	-Sueldos 2do. mayor Quintil	-No alineado
	-Administración x objetivos	-No alineado
	-Estructura Corporativa	-Alineado
	-Gestión de RRHH	-No alineado
Soporte	- Grandes: E.R.P. world class (SAP/otros)	-En proceso de alineación

(Elaboración propia)

Análisis de la competencia

El análisis que trataremos de realizar es el posicionamiento del conjunto de cooperativas tradicionales versus competidores en el marco de liderazgo, mayoría y/o minoría.

Negocios de intermediación: En este caso las cooperativas ni cercanamente se encuentran en posición de liderazgo, y generalmente acompañan al mercado que tiende, como explicábamos más arriba, a decrecer constantemente.

Negocios de venta de productos o servicios: En lo que hace a negocios de compra-venta de insumos agropecuarios y servicios, es evidente que la competencia de negocios y mercados maduros hace que los precios no sean variable de competencia, y tampoco la guerra de precios sea la estrategia adecuada para las cooperativas ya que (en su enorme mayoría) no se diferencian por costo.

Identificación de las ventajas competitivas y comparativas:

Es por ello que, al analizar el modelo de negocios, y analizando a los otros competidores (sea por producto, por canal, o por mercado), llegamos a las siguientes conclusiones respecto a las estrategias de las cooperativas tradicionales:

Ventajas comparativas (ser o tener algo que los otros no tienen): No es el caso de las entidades que desarrollamos, hoy por hoy las cooperativas son una empresa más del mercado.

Hay casos donde las cooperativas son la única entidad de la localidad o región, donde ahí pueden mantenerse vivas por lo menos por un tiempo.

Ventajas competitivas (hacer bien algo): En este aspecto, las cooperativas exitosas son las que se diferencian por servicio, atención al cliente, posventa, etc., lo que generalmente las transforma en costosas y por lo tanto redundante en un menor nivel de EBITDA.

Ventajas Distintivas (hacer mejor que la competencia): Finalmente existen casos muy honrosos, pero lamentablemente muy pocos en los que las cooperativas tradicionales desarrollan sus negocios mejor que la competencia.

Concluimos que el accionar de la competencia pone en riesgo el market share y todo indica que hay que variar el modelo de negocios.

Administración estratégica de la relación empresa-entorno

El análisis FODA de cooperativas tradicionales, en este caso intentaremos realizarlo sobre toda la cadena de valor:

CVA / FODA	ANÁLISIS INTERNO			ANÁLISIS EXTERNO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	V. COMPARAT.	V. COMPETIT.	V. DISTINT.			
Compras				* No hay volumen compras		*Fuerte competencia
Producción	Es el desafío que planteamos en el presente trabajo de cambio de modelo de Negocios.				*Agregado de Valor	
Ventas	*Solo si son monopólicas en la localidad *Si tienen varias sucursales	*Las que tienen CRM	*Servicio posventa * Departamento Técnico Agropecuario		*Desarrollo Regional *Exportación directa	*Disminución de márgenes *Malas perspectivas internacionales
RRHH				*Falta de capacitación de CEOs *No hay de Depto. RRHH		Costos Crecientes paritarias
Retornos	*Generan retornos en acciones					
Logística				*Dependen de transporte terrestre		Tarifas crecientes

(Elaboración propia)

Reducción de incertidumbre en toma de decisiones:

En las empresas en general y en las cooperativas en particular es determinante que se haga un correcto uso de base de datos.

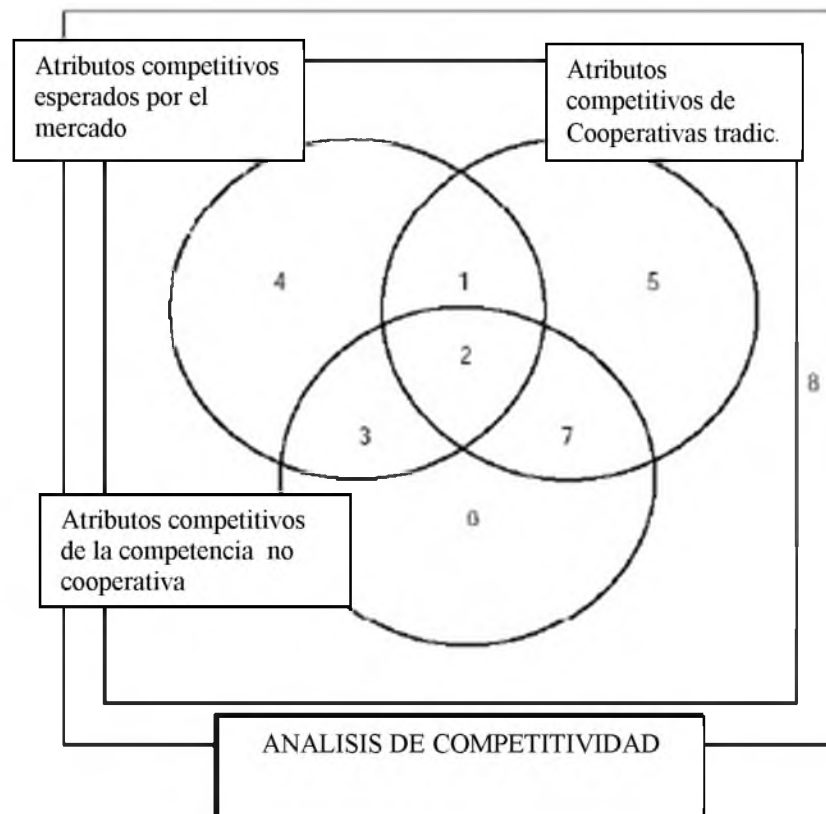
El desarrollo de inteligencia de negocios (B.I.) en cualquier organización nos permite recabar datos e información útil, para poder encarar estrategias exitosas.

Como logramos este efecto en la toma de decisiones ? Reduciendo la incertidumbre y analizando la capacidad de diferenciarnos.

Como sabemos las cooperativas son organizaciones a las cuales les cabe el análisis de competitividad, ya que también constituyen son sistemas sociotécnicos complejos abiertos (SSTCA), y por lo tanto los desafíos de competitividad pueden abordarse desde las preferencias de la demanda del sector o basados en segmentación de mercados.

Para una mayor comprensión vamos a adaptar el concepto de tríciclo de competitividad del citado autor para bienes y servicios de cooperativas tradicionales. (Levy, 2010)

Tríciclo de competitividad de ALBERTO LEVY:



La combinación ideal de atributos son las zonas 1, 2, 3 y 4 y es lo que espera el mercado.

La combinación de atributos de las cooperativas tradicionales son las zonas 1, 2, 5 y 7.

La combinación de atributos de la competencia son las 2, 3, 6 y 7

El foco del análisis de competitividad de las cooperativas está en 1 y 2, ya que:

Zona 1: Es la ventaja competitiva de las cooperativas tradicionales; y como venimos expresando se presentan en franco retroceso y merma de beneficios por este motivo.

Zona 2: Son las condiciones que tienen las cooperativas, el mercado lo solicita y que también tiene la competencia: no podemos eliminarlas. Pero competir en este contexto sin rentabilidad es destruir valor para la cooperativa y para los asociados...

Nunca perder de vista la zona 3- porque es la ventaja competitiva de la competencia, y muchas veces por problemas de estrategia no podemos seguir el ritmo de las otras corporaciones.

Las zonas 5 y 7 habría que analizar su discontinuidad, ya que se trata de atributos o productos/servicios que el mercado no visualiza como importantes.

Que nos queda?

La zona 8-> que es la *innovación*, también complicada en momentos donde no existe inversión en I+D y la mayoría de las combinaciones de comercialización ya están en el mercado.

Análisis del Impacto de Escenarios sobre el modelo de Negocios

Suele escucharse que "El futuro se construye, no deviene", por lo tanto deberemos tener una *actitud anticipativa* y pensar en el futuro con los pies sobre la tierra y con *actitud proactiva*, es decir actuar en el presente para modelar el futuro.

Como vimos en el desarrollo de Escenarios, sumado al análisis de competitividad de las cooperativas tradicionales, la continuidad en las nuevas condiciones resulta alentadora hacia los cambios.

Se nos ha inculcado que cualquier decisión estratégica debe estar basada en el escenario probable de mayor impacto, con visión orbital, 360°, más el análisis de tendencias y hemos llegado a nuestro modo de ver que el futuro deseado debería al menos incluir cambios en el modelo de negocios.

2.2 Inducción desde lo particular a lo general

En este sentido, creemos que el análisis de cooperativas con similares condiciones son extrapolables a cualquier tipo de entidades comerciales, en nuestro caso, al total de cooperativas de la cadena agropecuaria de la República Argentina.

Por ello, necesitamos caracterizar el modelo de negocios a modificar y para ello utilizaremos una herramienta relativamente nueva para la comparación.

2.3 Comparación de Modelos de Cooperativas con Metodología Canvas

El modelo Canvas, con sus nueve partes, y volcado en un solo esquema, nos permitirá visualizar y analizar todo el negocio.

Y si bien fue diseñado para startups, por su sencillez y síntesis proponemos utilizarlo, realizando comparaciones de sus elementos componentes entre las cooperativas tradicionales y las N.G.s.

Un modelo de negocio describe la forma en que una empresa – de cualquier índole- produce, captura y distribuye valor, y por su parte, el modelo de Osterwalder (originariamente su tesis doctoral 2004), es una herramienta poderosa en ese sentido, ya que con gran simplicidad es capaz de puntualizar los elementos clave dentro de

cualquier empresa, motivo por el cual podemos utilizarla perfectamente para comparar los modelos de negocios de cooperativas agropecuarias.

A continuación veremos, paso por paso, los nueve componentes de manera comparativa.

Primero describiremos los componentes de las cooperativas TRADICIONALES, a continuación el DESAFIO PLANTEADO y finalmente los componentes de una cooperativa de NUEVA GENERACION.

Propongo para este trabajo tomar una cooperativa del sur de la provincia de Córdoba, la Cooperativa Cotagro, la cual conozco desde adentro por haber prestado mis servicios los últimos 25 años.

Cotagro tiene más de 70 años en el rubro agropecuario y se encuentra desde hace unos 10 años en un proceso de reconversión.

(Para un mejor seguimiento de la comparación, todos los aspectos relacionados con esta empresa de referencia serán consignados con tipografía cursiva).

1- Propuesta de valor:

Para responder al interrogante de las causas por las que nuestro producto o servicio sería elegido por los clientes, intentaremos caracterizar la propuesta de valor, o sea el diferencial que posee la cooperativa: una innovación, buenos precios, exclusividad, mayor practicidad, mejor servicio al cliente, etc.

El valor no está sólo en el producto, sino en todas las ventajas adicionales al mismo.

En el siguiente cuadro resumimos las diferentes propuestas de valor:

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> * Defender los intereses de los asociados * Defender el valor de la producción * Proveer bienes y servicios agropecuarios, generando retornos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Generación de Valor para los asociados * Ofrecer figuras asociativas

(Elaboración propia)

En las cooperativas tradicionales y en visión histórica, la “defensa de los intereses de los asociados” era un objetivo a lograr por sus fundadores colonos, frente a un desmedido lucro de empresas privadas - que básicamente se aprovechaban de la ignorancia y desconocimiento de los inmigrantes para capturar el mayor valor de sus producciones.

En estos años este objetivo ha perdido vigencia, y las cooperativas son consideradas un oferente más del mercado agropecuario.

Los mismo sucede con la “defensa del valor de la producción”, el cual, con la misma mirada histórica, muestra a las cooperativas como defensoras y reguladoras de precio de mercado.

Nada más alejado de la realidad actual, donde los nietos de los socios fundadores han perdido la perspectiva de pertenencia a las cooperativas que tenían sus abuelos y, ante la percepción de mayor rentabilidad en empresas no cooperativas no dudan, en su caso, en optar por ellas.

Los retornos, proporcional a sus evoluciones, no son hoy un gran diferencial, dado que la mayoría de ellas constituyen retornos en acciones, solo accesibles en caso de retiro de la actividad agropecuaria.

Desafío:

Como empresa agropecuaria, dar imagen de innovación, rendimiento, solidez patrimonial, atención personal, reducción de costos, reducción de riesgos. Si es posible el mejor precio y eficiencia.

En el caso de la cooperativa que tomamos como referente, la situación de cambio en la propuesta de valor viene siendo percibida fuertemente desde la Dirección de la misma y a partir de ello se está trabajando en ítems críticos como:

Generación de Valor Agregado

En el caso de agregado de valor, se plantearon nuevos negocios, basados en la premisa que cuando se adquieren granos a los socios y éstos se reciben en un silo, este mismo grano debería salir indefectiblemente incluido en un producto con agregado de valor.

Como ejemplos de la visualización de propuesta de valor de Cotagro, podemos mencionar la incursión en la fabricación de alimentos balanceados (aprovechando los granos acopiados), la implementación de importantes engordes a corral (feed lot), fabricación de carbón activado a partir de desechos de la cáscara de maní, entre otros.

Nuevas propuestas asociativas

Recientemente han comenzado a aplicarse 2 nuevos formatos de asociatividad con productores.

El primer caso es la realización de siembras compartidas; este formato asociativo, similar al contrato de aparcería rural, consiste en la realización de siembras con productores, con aportación de insumos por parte de la cooperativa y los productores las labores y en

algunos casos también capitalizan otros aportes. Valúan todo y en función a los porcentajes se apropian de los resultados de la siembra. Inicialmente se realizaba con productores que tienen problemas financieros, pero con el transcurso del tiempo los contratistas que trabajan en las siembras son productores cuyas condiciones técnicas son las más calificadas.

Otro formato asociativo es de mayor riesgo y consistió en generar un proyecto de criadero de cerdos, con aportes monetarios de la empresa y de un grupo de inversores, también socios. Se hicieron las aportaciones de capital, se compraron dos terrenos y se construyó un criadero de cerdos cuyo objetivo es producir animales desde la gestación hasta el peso de 110kg. Este proyecto es de gran envergadura y varias veces millonaria en pesos.

Realmente este formato asociativo ha sido muy reconocido y genera una percepción distinta de la propuesta de valor, en este caso como administrador e inversor del proyecto, ofreciendo diferenciación por la vía de la gestión y desarrollo del mismo.

Cabe destacar que existen comisiones de funcionarios trabajan continuamente en el estudio de potenciales actividades que generen valor agregado.

2- Segmentos de clientes:

Este bloque identificará a los distintos grupos de personas (o empresas) sobre los que la cooperativa trabajó tradicionalmente y lo compararemos sobre los clientes que desea enfocarse en el futuro.

Es imposible dirigir todas las actividades de la cooperativa a todo el mercado con una misma estrategia, tendremos que enfocarnos en un segmento hacia allí dirigirnos y caracterizar la necesidades y comportamientos de los grupos de clientes potenciales.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Segmentos de clientes	* Productores Agropecuarios y familias de la zona de creación de la cooperativa	* Segmentación y Estrategia por tipo de clientes * Proyección de Segmentos Críticos: Segmentación geográfica y sustentabilidad *Clientes comerciales nacionales o no.

(Elaboración propia)

En las cooperativas tradicionales, como explicábamos en los ítems de “defensa del valor de la producción” y “defensa de los intereses de los asociados”, los socios actuales son en su mayoría la 3ra. generación descendiente de los colonos (casi todos piemonteses en esta región) que valoraban estos objetivos, y por lo tanto el negocio sólo toma como clientes o segmento objetivo a los que están en la zona de influencia, sin incursionar en otras regiones y generalmente sin estrategias de ventas diferenciadas.

Desafío:

Para evolucionar, desarrollar el proceso de Identificación de clientes; si en negocio es genérico, como mercado masivo; Si la cooperativa es de producción no tradicional, identificar el Nicho de mercado; En el caso de múltiples negocios identificar los clientes diversificados.

Finalmente, no olvidar que la segmentación de clientes permite visualizar correctamente sus necesidades y por lo tanto lograr su fidelización.

Segmentación y Estrategia por tipo de clientes

Este tema quizá sea uno de los más desarrollados por la cooperativa de análisis, ya que tiene definidas Unidades estratégicas que toman como referencia el tipo de clientes.

Esta segmentación, que desarrollaremos más adelante en el tema de Ingresos y Costos, se basa en el perfil de los clientes de la amplia gama de negocios que se ofrecen.

UEN Urbana → Clientes que consumen bienes o servicios de ese perfil: Seguros, Salud, Viajes, electrónica, materiales de construcción, ferretería.

UEN Agropecuaria → Clientes que comercializan (compran o venden) bienes de producción primaria, o insumos para esa producción: Granos, agroquímicos, fertilizantes, maquinarias, alimentos balanceados, ganado bovino.

UEN Industrial → Clientes que adquieren productos finales terminados de la cooperativa: maní confitería, carbón activado, entre otros, que generalmente son empresas.

Proyecciones de Segmentos de Clientes Críticos:

En la actualidad, la cooperativa Cotagro no sólo ha desarrollado su ámbito geográfico a 15 sucursales, sino que se encuentra trabajando fuertemente en mantener siempre actualizadas sus bases de datos de asociados para tener un conocimiento lo más preciso posible de sus clientes y su tendencia futura.

Algunas de las actividades que se realizan son:

- Relevamientos de la tenencia de la tierra (seguimiento de la propiedad)*
- Atención preferente a socios continuadores (hijos o sucesores de productores)*

- *Juventud Agraria Cooperativista*

Estos 3 factores son fuertemente disruptivos en la dirección estratégica de la empresa cooperativa y ampliaremos a continuación cada uno de ellos:

Tenencia de la tierra:

Se observa que es fundamental para la empresa cooperativa el relevamiento de quienes son los propietarios de las hectáreas que se encuentran en el área de influencia de la misma.

Por ello cada una de las sucursales viene trabajando en el análisis de los dueños de los campos en cada área, los niveles de compromiso con la cooperativa (medidos en un factor que llamamos consecuencia) y la potencialidad de crecimiento comercial de la cooperativa con cada uno de ellos.

Socios continuadores:

Otra situación muy importante a tener en cuenta es quien se hace cargo de la producción agropecuaria en los campos que se encuentran ubicados en las zonas de influencia de la cooperativa.

Es conocido que, cuando una generación transcurre, las hectáreas indefectiblemente se dividen por la cantidad de hijos, lo que genera un proceso de fragmentación, e inclusive, y (esto es estadístico), el porcentaje de hijas productoras agropecuarias es prácticamente nulo.

Esta sucesión tiene efectos que las cooperativas no pueden dejar pasar, ya que inclusive existen casos aún más extremos donde el campo directamente se vende o se alquila a un productor no relacionado comercialmente con la misma.

Esto es muy grave en corto plazo porque la producción agropecuaria de esas hectáreas se pierde casi con seguridad.

Para ello Cotagro tiene un grupo de funcionarios gestionando los llamados “Socios Continuadores”, que intenta desarrollar y fomentar vínculos con los hijos que si van a continuar la actividad para darle sustentabilidad a la relación comercial agropecuaria.

Juventud Agraria Cooperativista:

El más importante vínculo con los asociados y sus continuadores son el desarrollo, mantenimiento y financiamiento de una juventud cooperativa.

Sus objetivos son varios, pero sobresalen la capacitación y la formación de futuros asociados directivos de las cooperativas, indirectamente esto beneficia a las mismas dado que de una u otra manera la relación de pertenencia se afianza fuertemente y por ende la relación comercial futura.

En el caso de Cotagro, la Juventud Mateo Barra realmente cumple sus funciones de manera muy eficiente, tiene actividad ininterrumpida desde el año 1965 y, con sus altibajos a través de esos años, presenta en el 2016 unos 40 integrantes, hijos o nietos de productores muy comprometidos con el movimiento.



Clientes Internacionales:

Las actividades agropecuarias no se agotan en el caso de Cooperativas de nueva generación con clientes nacionales; en el caso de Cotagro, sus Departamentos de Maní Confitería (desde 1980) y de specialities, desarrollan actividades con clientes exclusivamente del

exterior, para sus productos maní, maíz pisingallo, poroto mung, girasol confitero y garbanzo.

Como se observa en la figura siguiente, los clientes del exterior ocupan un lugar importante en el flujo de ingresos de esta empresa.



(Elaboración propia)

3- Canales de distribución:

Este bloque analizará como la cooperativa alcanza los segmentos elegidos para entregarle su propuesta de valor.

Los canales son directamente dependientes del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: fuerza de ventas propia, representantes de ventas, agencias, comercio electrónico.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Canales de Distribución	* Área Comercial	* Ejecutivos de Cuenta de Negocios Integrados

		* Plataforma WEB
--	--	------------------

(Elaboración propia)

En las cooperativas tradicionales, los canales de distribución podemos considerarlos inexistentes.

Tanto es así que la función básica de venta era despachar, o sea atender a los clientes y productores que se acercaban a la cooperativa, sin necesidad de ningún esfuerzo de venta, por lo que se asemejaban enormemente a enormes casas de ramos generales del siglo 19.

En la actualidad aún existen, y no son pocas las empresas cooperativas que tienen en su ADN la inercia de esperar que los clientes se acerquen a adquirir bienes o servicios de manera espontánea, sin gestionar el proceso de venta.

Desafío:

Una vez lograda la segmentación, lograr que los canales de distribución sean efectivos es decir, rápidos, eficientes y rentables; pueden ser propios, canales compartidos con asociados o combinaciones de ambos.

Ejecutivos de Cuenta

En la empresa de estudio, se procede a asignar ejecutivos de cuenta comerciales cuya función es manejar todos los negocios que potencialmente puedan realizarse con un productor agropecuario.

La premisa de estos ejecutivos comerciales es darle atención integral; en el caso de Cotagro, el abanico de opciones disponible es ofrecerle buenos negocios en granos, (tanto por mercadería disponible como operaciones de futuros o forwards), promociones de combustible, agroquímicos y fertilizantes, maquinarias agrícolas, seguros de granizo (y sobre otros riesgos), alimentos balanceados, e inclusive cobertura de salud y viajes de placer, todo de manera personalizada conociendo la realidad del productor.

4- Relación con el cliente:

Representa el tipo de relación que tu negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Definiremos cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado, por ejemplo: CRM (customer relationship management), servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos, analizando la herramienta que mejor nos relacione según las características del segmento.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none">* Limitada a la prestación del servicio o venta de producto* Sucursales o Agencias	<ul style="list-style-type: none">* Plan de Fidelización* Mayor cercanía, sms, acceso web, promociones, CRM* Ampliación de número de agencias y gestión integral

(Elaboración propia)

En el modelo tradicional la relación con el cliente era basada prácticamente en la confianza y la costumbre.

Y limitada, en función de esos factores, a la prestación de servicios y venta de bienes.

Podríamos decir que la gestión de posventa o el seguimiento de la relación comercial a través del tiempo no está desarrollada convenientemente.

Lo mismo sucede si verificamos que cada sucursal o agencia se maneja de manera autónoma, sin un plan comercial definido.

Desafío:

identificar y explotar el tipo de relación que van a utilizar para la supervivencia y éxito del negocio cooperativo.

De acuerdo a esto, puede ser Personal, Personal con Dedicación, autoservicio.

Pueden inclusive generarse comunidades o inclusive darle participación en los beneficios, creando valor conjunto.

En las de cooperativas de formato, se observa mayor conocimiento de marketing, entre otros detalles de profesionalización en la gestión de la relación con el cliente, por ejemplo:

Fidelización de los asociados:

Por el solo hecho que las cooperativas compiten por el market share con los acopios y empresas privadas agropecuarias, es que se requiere una mayor comprensión de las necesidades de los asociados.

Ya sabemos, que por el diseño legal original de las cooperativas (ley 20337), los asociados reciben un porcentaje de retornos por las operaciones realizadas con las mismas (en acciones en la mayoría de los casos y/o en pesos en algunos pocos), esto es un diferencial a favor, pero prácticamente quedó casi neutralizado hasta 2015, dado que en muchos casos las cooperativas del modelo tradicional no pueden retornar utilidades sencillamente porque no las generan, al no haber reconvertido oportunamente sus modelos de negocio.

En el caso Cotagro se trabaja en un plan especial -solo ilustrativamente llamado Cotagro Suma- , que afecta un monto importante de utilidades reservadas para un programa de fidelización de los asociados, (siempre proporcional a su evolución comercial y consecuencia), pero muy relacionado con el conocimiento de sus gustos y afinidades personales y las de su familia, lo que afirma el vínculo con la empresa.

Esto se visualiza concretamente en obsequiar viajes de capacitación a Farm Progress Show, Expoagro, Campo Abierto, viajes de capacitación a Bolsa de Comercio de Rosario, y muchos otros no tan

relacionados al ámbito agropecuario como viajes y entradas a eventos deportivos y culturales, e inclusive regalos de bienes o servicios de acuerdo a lo que la base de datos vaya orientando.



<http://www.cotagroweb.com.ar/que-es-cotagro-suma/>

Comunicación institucional:

En las de nueva generación se utilizan fuertemente herramientas de comunicación y aplicaciones de sistemas para dispositivos móviles o smarts.

La idea de gestionar una mayor cercanía, se gestiona con la utilización de sms, whatsapp, acceso web para comunicar promociones, eventos y, tanto con listas de distribución como con herramientas bidireccionales.

<http://www.cotagroweb.com.ar/>

<https://www.youtube.com/watch?v=vbafwHsAEiA>

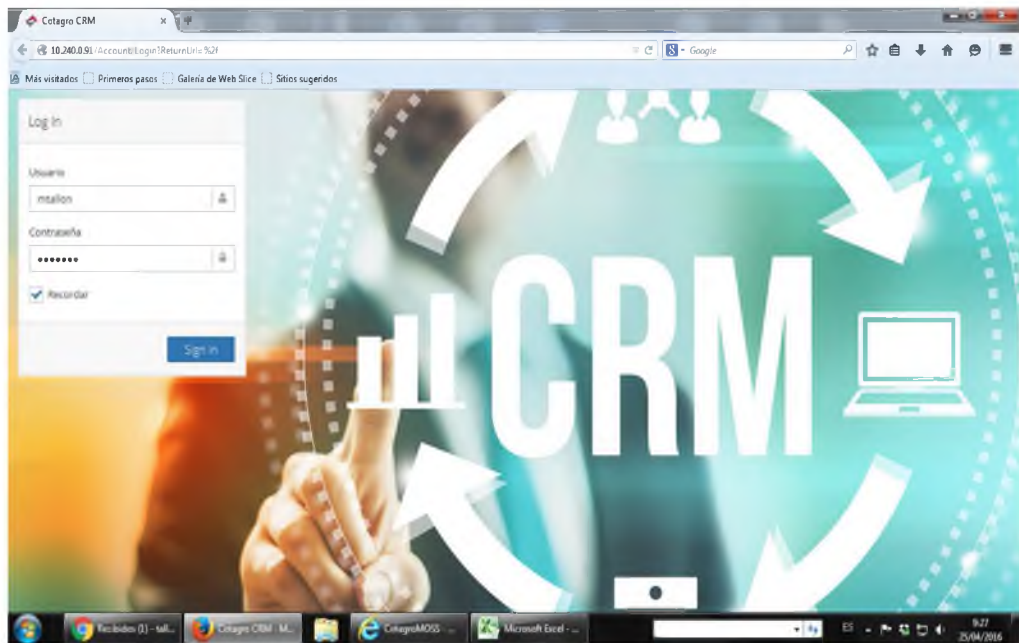


C.R.M:

La utilización de la herramienta Customer Relationship Management en Cotagro ha dado excelentes resultados ya que permite al personal comercial contar con datos históricos y proyectar oportunidades comerciales a partir de la información y agilidad de la misma.

Esta base de soporte ha dado origen a que la ampliación de número de agencias tenga una gestión integral y unificada para que la relación con el cliente sea consistente y basada en datos confiables.

Esto permite en algunos casos lograr que, independientemente de la antigüedad o el carisma del personal que esté en la primera línea, el proceso de venta pueda realizarse en condiciones objetivas conocidas.



(Elaboración Cotagro)

5- Recursos clave:

Consideraremos los activos estratégicos que una cooperativa debe tener para mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, recursos humanos, conocimientos.

Cuantificar estos activos permite conocer la inversión necesaria para contar con estos recursos clave.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidad de Instalaciones * Accesibilidad de Fletes 	<ul style="list-style-type: none"> * Idem a las anteriores <li style="text-align: center;">Mas * Capital Humano * Estrategias de Negocio * Acceso a la financiación

(Elaboración propia)

Con respecto a los recursos, las cooperativas históricamente tenían una infraestructura de Bienes de Uso adecuado para la recepción de granos, plantas de silos (capacidad instalada), y con el tiempo fueron agregándose, de acuerdo al abanico de prestación de servicios o venta de bienes, instalaciones relacionadas con los mismos, descargas hidráulicas, etc.

Entre ellos encontramos galpones y maquinarias que requieren sus procesos básicos de industrialización como extrusado alimentos balanceados, u otros.

Disponibilidad de fletes

Un factor determinante es la ubicación geográfica de las instalaciones respecto a rutas o autopistas, obviamente no manejable por ser ventaja comparativa.

También el acceso a flete ferroviario, muy similar al anterior con el agravante de ser manejado por empresas concentradas por ejemplo en Nuevo Central Argentino S.A. que posee concesiones sobre gran

parte de las pocas líneas férreas de carga que quedan operativas en el país.

Desafío:

Identificar y desarrollar los activos relevantes para sostener y apoyar el negocio: humano, financiero, material, intelectual.

En el Caso de Cotagro, sin perder de vista las condiciones anteriores se tienen muy en cuenta los siguientes Recursos Clave:

Capital Humano

Este aspecto del manejo de la organización es visualizado por la cooperativa como estratégico, visión que se tradujo en la creación del Área de Capital Humano para la gestión completa, desde la selección hasta las posibles desvinculaciones.

Dentro de esta misma se tienen en cuenta las capacitaciones del personal actual y la profesionalización de los nuevos integrantes de la misma.



Estrategias por cada tipo Negocio

En el comercio de granos, ante las condiciones dadas de instalaciones o accesibilidad a fletes, se establecieron formas de hacer frente a las diferentes realidades con nuevas maneras de comercialización como cargas directas a puerto, para evitar las descargas y competir en mejores condiciones comerciales, por ejemplo.

En el caso de otros negocios, se estableció como estrategia un estricto proceso de evaluación de proyectos de inversión que analiza las viabilidades de los potenciales emprendimientos.

Así se procede en todos los casos desde hace ya algunos años, tanto en los casos de innovaciones como en los de ampliaciones.

Financiación

También, por las características de solidez y solvencia de la cooperativa, se tiene un amplio acceso a la financiación nacional y - gracias al área de exportación- a líneas internacionales, las cuales benefician a Cotagro para que la gestión de recursos sea relativamente sencilla.



6- Actividades clave:

Son las acciones estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor de la cooperativa agropecuaria al mercado, relacionarse con los clientes y capturar valor.

Como estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, evaluaremos producción, marketing, distribución, servicios, mantenimiento, nuevos desarrollos (I+D).

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Actividades Clave	<ul style="list-style-type: none"> *Eficiencia de Costos *Eficiencia logística *Prestación de servicios personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> * Ídem a las anteriores Mas * Agregado de Valor * Generación y Evaluación de Proyectos de Inversión * Responsabilidad Social Empresaria * Marketing

(Elaboración propia)

Eventualmente, las cooperativas tuvieron que ajustarse a las leyes del mercado reduciendo sus costos, inclusive a riesgo de no poder continuar con la prestación de los servicios de acopio. Es importante resaltar que el 70% estadístico de los costos está representado por los salarios y contribuciones patronales.

Con este dato en el análisis, las reducciones de plantillas laborales fueron produciéndose, y por lo tanto también por los magros salarios ofrecidos a los potenciales empleados en el mercado laboral de las zonas de influencia, se fue perdiendo capital humano.

La lucha contra los costos crecientes en el contexto de un negocio de intermediación con ingresos estancados, no es la única disyuntiva que debieron enfrentar las cooperativas ya que la eficiencia logística, en sentido amplio, fue una competencia que hubo que desarrollar ampliamente, para poder establecer algún tipo de equilibrio con la competencia de los acopios privados.

Por ello, la salida lógica es mantener el formato de comisión por intermediación, pero tratando de desarrollar competencias en la prestación de servicios de manera personalizada.

Con ese objetivo las cooperativas tradicionales tratan de fidelizar a los asociados de diversas maneras, sobre la premisa de sentido de pertenencia y responsabilidad social de la misma.

Desafío:

Se necesita identificar y desarrollar nuevas actividades claves para la ejecución de la propuesta de valor.

Con el advenimiento de las nuevas cooperativas, y sin dejar de lado las actividades claves mencionadas, hubo que agregar contenido en los siguientes factores:

Agregado de Valor

Como ya mencionáramos, el participar del proceso de intermediación sin agregado de valor industrial, o sea cambiar físicamente los productos primarios que comercializa y obtener como resultado productos diferentes ha sido una actividad clave a desarrollar por Cotagro.

Generación y Evaluación del Proyectos de Inversión

Todas las iniciativas de proyectos de agregado de valor son evaluadas con tasas de corte y tasas de mercado, lo más profesionalizadas posible, estableciendo períodos de recupero prudentes y beneficiosos para la cooperativa, de lo contrario son desechados como tales.

Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social y Sustentabilidad es advertida por Cotagro como relevante, de manera tal que se visualiza que las empresas que no tengan este tema presente van a perder la llamada “licencia para operar” en el mercado que se desarrollen.

Concretamente, en Cotagro se trabaja en un grupo específico que elabora programas, planifica objetivos anuales y reporta los logros obtenidos de todos sus Grupos de Interés.

Actualmente se encuentra trabajando en su primer informe GRI G4, a ser presentado en Febrero 2017, junto con el Balance Económico al 31-10-16.



Aplicación de conceptos de Marketing

El marketing es un aspecto que se tiene muy en cuenta, contando desde hace años con asesores externos en esta disciplina para poder analizar, comprender, y gestionar datos propios del mundo comercial agropecuario para maximizar las utilidades.

En Cotagro estas actividades clave respaldan necesariamente el concepto de propuesta de valor, representado en los enunciados claves de su declaratoria de:

MISIÓN DE COTAGRO:

“Somos una Cooperativa que ofrece soluciones integrales para la vida del asociado y el entorno en el que está inserta, brindando productos y servicios de calidad que agregan valor a través de procesos eficientes y sustentables.”

VISIÓN DE COTAGRO:

“Ser una Cooperativa líder en su zona de influencia en la generación de negocios innovadores que brinden ventajas competitivas y ofrezcan oportunidades de integración y de agregado de valor.”

VALORES DE COTAGRO:

** Solidaridad y Trato Igualitario para con nuestros Asociados, Empleados, Clientes, Proveedores y Comunidad en general.*

** Respeto y Promoción de los derechos humanos y laborales en nuestra área de influencia.*

** Democracia en la elección de nuestras autoridades.*

** Responsabilidad sobre nuestro impacto social, ambiental y económico, siempre en la búsqueda de una rentabilidad sustentable.*

** Liderazgo Empresarial, Social y Cooperativo.*

** Honestidad y Transparencia en nuestro desempeño, lo que genera la máxima confiabilidad en productos y servicios.*

** Innovación y permanente búsqueda de agregado de valor en los productos y servicios que brindamos a nuestros asociados.*

7- Socios clave:

Trataremos de señalar la red de relaciones con proveedores y asociados que se requiere para afrontar el modelo de negocio cooperativo, dado que ninguna empresa es autosuficiente, sino inmersa en una amplia relación con contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y ser exitosa: asociados, proveedores críticos, organismos de contralor, alianzas con otras empresas.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Socios Clave	* No se prevé el concepto de partner para colaborar o reducir costos	* Se establecen reglas de trabajo para que la cadena de valor incluya objetivos de colaboración con asociados y proveedores *Sinergia con cooperativas de segundo grado y grupo empresario.

(Elaboración propia)

Tal como detallamos en el cuadro, en las entidades tradicionales el trabajo colaborativo se daba de manera intuitiva, y no como estrategia de desarrollo de asociados clave en el sentido amplio.

Solamente la relación con los asociados era la única que se visualizaba como importante, motivo por el cual, toda los otros actores de la red de la cadena de valor de la empresa no se desarrollaba como socios clave; nos referimos en este caso a Proveedores de Bienes o Servicios, terceros no agropecuarios e incluso a otras empresas, competidoras o no.

Desafío:

Este ítem es bastante especial como desafío: cultivar las relaciones comprador-vendedor, potenciar alianzas empresariales complementarias, joint - ventures, o alianzas estratégicas.

A decir verdad este ítem no está desarrollado en Cotagro, probablemente por idiosincrasia de los propios directivos, ya que las alianzas estratégicas suelen ser vistas con desconfianza en el ámbito cooperativo, salvo en el caso que describiremos a continuación:

Relación con la Asociación de Cooperativas Argentinas:

Desde el año 1954, Cotagro está adherida a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad de segundo grado con la que ha tejido una fuerte relación institucional, social y comercial.

Esta relación, se ha mantenido en el tiempo, produciendo beneficios mutuos, principalmente provenientes de esta prestigiosa y consolidada exportadora de capitales 100% nacionales. Situación similar con La Segunda Coop. Ltda de Seguros Generales.



8- Fuentes de ingresos:

Este rubro requiere identificar las principales formas en que las cooperativas agropecuarias generan los ingresos.

Como fluctúa, diariamente, mensual, fijo, variable, estacional.

También analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio para plantear cambios en la toma de decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de su propuesta de valor.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Fuentes de Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> * Venta de bienes o servicios agropecuarios con asociados * Comisión por intermediación en 	<ul style="list-style-type: none"> * Presupuestos, ingresos proyectados * Expansión de clientes por centros o sucursales

	operaciones agropecuarias	* Clientes comerciales nacionales o no.
--	---------------------------	---

(Elaboración propia)

La identificación total de los flujos de ingresos de “todas” las actividades que realiza una cooperativa puede ser una tarea extensa y que quizá exceda los objetivos del trabajo, por lo cual trataremos de caracterizar los mismos con dos fuentes de ingresos principales que son

-La venta de bienes o servicios agropecuarios con asociados:

Esta actividad es sumamente amplia en muchos de los casos de cooperativas agropecuarias, e incluye desde la venta de agroquímicos, fertilizantes, combustibles, lubricantes y el resto de insumos agrícolas, más las mercaderías de supermercado, artículos del hogar y ferretería, entre otros.

El flujo de fondos generado por algunas de estas actividades suele ser bajo y por lo tanto se considera como un ingreso de tipo complementario: se trata de las actividades de supermercado, ferretería y artículos del hogar, las cuales están sujetas a fuerte competencia en las localidades donde se desarrolle la cooperativa.

Distinto es el caso de las ventas de agroquímicos y otros insumos agrícolas, los cuales tienen mayor valor en el mercado, con valores referenciados a dólar y generan flujos de ingresos altos y con importante margen.

Estos distintos flujos de ingresos se manejan por departamentos y en algunos casos la presupuestación es solo una alternativa.

-La comisión por intermediación en operaciones agropecuarias:

Este tipo de flujo de ingresos es el más usual y se aplica a las operatorias de mandato/consignación de cereales, comisiones por ventas de hacienda, comisiones por ventas de seguros, lo mismo para ventas de servicios de salud prepagos, entre otros.

Desafío:

Profesionalizar y proyectar los ingresos de cada segmento de clientes o departamento de negocios: venta de bienes y servicios, honorarios, comisiones, etc.

En las Cooperativas de nueva generación, el uso de presupuesto es una herramienta básica de control, tanto en precios como de volúmenes de venta.

A continuación un ejemplo de presupuestación de ingresos y gastos:



(Elaboración Cotagro)

La utilización de tableros de control (en este caso de presupuesto) es muy importante para Cotagro para el seguimiento de los flujos reales. Este cuadro es interactivo y permite analizar distintos departamentos y Unidades de Negocio de acuerdo a los ítems seleccionados.

En este punto es importante aclarar que el área de IT de la empresa se halla bastante desarrollado, y hay suficiente inversión en el diseño y explotación de inteligencia de negocios (B.I.)

Expansión de Ingreso por Centros

El flujo de ventas o ingresos se encuentra departamentalizado y distribuido geográficamente o sea que se analiza también de acuerdo a la sucursal respectiva de la Cooperativa, la consecución de objetivos de ventas.

Clientes comerciales nacionales e internacionales:

Adicionalmente, en esta cooperativa testigo, observamos que el flujo de ingresos se analiza desde Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales son de acuerdo a la imagen anterior:

U.E.N. Urbana, se analiza la proyección de ingresos de negocios que apuntan a clientes urbanos: Supermercado, Ferretería y Corralón y Seguros (no agrícolas).

U.E.N. Agropecuaria, se analiza el flujo de ingresos de los negocios que responden a clientes de Acopio de Granos, Departamento Agroquímicos y Fertilizantes, Camiones propios, y Pecuario.

U.E.N. Industrial, resume los flujos positivos producidos por los departamentos Maní Confitería, Carbón Activado, Siembras Propias, Alimentos Balanceados, Specialities y Feed Lot.

En esta última unidad, los clientes son empresas y el gran volumen son clientes del exterior, relacionados con las exportaciones.

9- Estructura de costos:

Considerar costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio cooperativo. Este es, necesariamente, el paso final a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades, socios y recursos clave.

Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

Item Canvas / Tipo de Cooperativas	Cooperativas tradicionales	Cooperativas NG
Estructura de Costos	* Costo de comercialización * Costos de financiación	* Costo de comercialización * Costos de financiación Mas *Costos de Producción *Costos de Distribución

(Elaboración propia)

En las cooperativas originales la contabilidad no divide los costos en fijos y variables, los planes de cuentas contables generalmente discriminan entre Mano de Obra, Materiales de Consumo y Gastos Generales.

Aún más, el análisis se basaba solo en costos de comercialización y financieros, que generalmente son los más demandantes de atención.

Desafío:

Identificar la estructura y medición de costos que mejor representan el esfuerzo de generar valor: Fijos – Variables – otros.

En los casos de cooperativas del nuevo modelo, los gastos se discriminan también en los de producción (ya que generalmente tienen actividades con agregado de valor) y de distribución, (ya que analizan los costos de logística).

En los casos que el management está más profesionalizado, el análisis de fijos y variables también se realiza, para obtener la Contribución Marginal y si es posible, los puntos de equilibrio.

Presupuestación:

La cooperativa Cotagro agrega al análisis de ingresos mediante el mismo Tablero que vimos, el gráfico de los gastos, con el correspondiente comparativo de reales versus presupuestados, y la misma división de acuerdo a Unidades Estratégicas de Negocio, que como dijimos eran Urbana, Agropecuaria e Industrial.

2.4 Síntesis, integración de las afirmaciones

2.4.1. Modelización

A continuación graficaremos como quedan representados en los lienzos de Osterwalder los dos modelos de cooperativas:

Modelo de Negocios: Cooperativas tradicionales

<i>Partners</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta Valor</i>	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>Segmento de clientes</i>
* No se prevé el concepto de partner para colaborar en la generación de ingresos o reducir costos	*Eficiencia de Costos	* Defender el valor de la producción	* Limitada a la prestación del servicio o venta de producto	* Productores Agropecuarios y familias de la zona de creación de la cooperativa
	*Eficiencia logística		* Sucursales o Agencias	
	*Prestación de servicios personalizados	* Defender los intereses de los asociados		
	<i>Recursos clave</i>		<i>Canales</i>	
	* Disponibilidad de Instalaciones	* Proveer bienes y servicios agropecuarios generando retornos.	* Área Comercial	
	* Accesibilidad de Fletes			
<i>Estructura de costos</i>		<i>Flujo de Ingresos</i>		
* Costo de comercialización * Costos de financiación		* Venta de bienes o servicios agropecuarios con asociados * Comisión por intermediación en operaciones agropecuarias		

(Elaboración propia)

Modelo de Negocios: Cooperativas Nueva Generación

<i>Partners</i> * Se establecen reglas de trabajo para que la cadena de valor incluya objetivos de colaboración con asociados y proveedores *Sinergia con cooperativas de segundo grado y grupo empresario	<i>Actividades Clave</i> * Idem a las anteriores Mas * Agregado de Valor * Generación y Evaluación de Proyectos de Inversión * Resp. Social Empresaria * Marketing	<i>Propuesta Valor</i> * Generación de Valor para los asociados * Ofrecer nuevas figuras asociativas	<i>Relaciones con clientes</i> * Plan de Fidelización * Mayor cercanía, sms, acceso web, promociones, CRM * Ampliación de número de agencias y gestión integral.	<i>Segmento de clientes</i> * Segmentación y Estrategia por tipo de clientes * Proyección de Segmentos Críticos: Segmentación geográfica y sustentabilidad * Clientes comerciales nacionales o no.
	<i>Recursos clave</i> * Ídem a las anteriores Mas * Capital Humano * Estrategias de Negocio * Acceso a la financiación		<i>Canales</i> * Ejecutivos de Cuenta de Negocios Integrados * Plataforma WEB	
<i>Estructura de costos</i> * Costo de comercialización * Costos de financiación Mas *Costos de Producción *Costos de Distribución			<i>Flujo de Ingresos</i> * Presupuestación * Expansión de clientes por centros o sucursales * Clientes comerciales nacionales o no.	

(Elaboración propia)

A continuación transcribiremos palabras del Gerente de Cotagro respecto al cambio del modelo de Negocios de la cooperativa de la cual es responsable:

“La sustentabilidad como eje de la creación de valor:

Cotagro es una empresa comprometida en crear valor, no sólo económico sino también social. Eso se plasma en la cercana relación que la Cooperativa tiene con la comunidad.

En este marco, este año comenzamos a trabajar en un Plan de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, que permitirá sistematizar todas las iniciativas ambientales y sociales que desde hace años Cotagro realiza, así como también, desarrollar nuevas.

La idea es colocar a la sustentabilidad como eje en la gestión cotidiana de la empresa. Es decir, seguir buscando el desarrollo económico y las mejores oportunidades de negocios para los asociados, pero sin afectar recursos de las generaciones futuras.

El impacto social, ambiental y cultural puede conocerse, medirse y reportarse. Ese es el objetivo máximo del Plan de Responsabilidad Social y Sustentabilidad: resumir la actividad de la empresa en un informe, el Reporte de Sustentabilidad, que en base a indicadores, dará un pantallazo de la situación de la Cooperativa. La base será un relevamiento de lo hecho en la materia en los últimos tres años, y a partir de ahí, nos iremos midiendo con nosotros mismos” (Periódico Bimensual Cotagro, Set 2014)

“Inversión integrada y expectativas:

Cotagro está comenzando a hacer rodar el proyecto más importante para la empresa desde que se hiciera la nueva planta de maní a fines de los ´90: el Criadero de Cerdos. Por el monto y por su metodología de inversión, integrada con asociados, se convierte en un punto disruptivo para la Cooperativa.

Será todo un desafío, ya que seguramente los proyectos que vendrán en el futuro deberán pensarse con la posibilidad de integrarse también. De esta forma la Cooperativa llega más cerca

de sus asociados incorporándolos a sus proyectos productivos de forma totalmente genuina". (Periódico Bimensual Cotagro, Nov 2015)

"Confianza e innovación:

El nacimiento del criadero de cerdos será otro hito en la historia de la Cooperativa. Marcará, una vez más, la visión de futuro de la empresa, que a través de este proyecto, hace una apuesta por los nuevos negocios, aprovechando las oportunidades que el mercado presenta.

Pero este proyecto tiene una particularidad. Además de su cuidadosa planificación, bajo estándares internacionales y con la mayor tecnología disponible, se destaca algo fundamental: el apoyo de los productores agropecuarios, que confían en la Cooperativa como socia en el agregado de valor.

Este paso es fundamental en nuestra relación con los hombres de campo, porque es un avance más por la integración y su incorporación en los nuevos negocios, y es para Cotagro un motivo de orgullo, ya que representa el valor de la trayectoria y el cumplimiento, que derivan en la confianza de quienes participan como accionistas en este negocio.

Como muchas veces lo hemos dicho, sólo la creación de valor agregado sobre los productos primarios permitirá garantizar un futuro de trabajo y generación de riqueza, cooperar al desarrollo local y garantizar una mejor calidad de vida para nuestros hijos".

(Periódico Bimensual Cotagro, Nov 2014)

2.4.2 Conclusiones

A modo de síntesis, podemos afirmar que el proceso de cambio de los modelos de negocio de las cooperativas agropecuarias, presenta muchos *desafíos* a tener en cuenta.

También existen *factores comunes o repetitivos* en los casos de cooperativas reconvertidas y que nos dan orientación de los motivos que llevan de uno a otro modelo;

A continuación trataremos de identificar temas de ambos aspectos:

a- *Supervivencia*

En la enorme mayoría de los casos, el no tener en cuenta las limitaciones del modelo tradicional implica la pérdida gradual y progresiva del market share y utilidades de las entidades, con implicancias diversas:

- Como empresa, el riesgo de quiebra y liquidación de su capital, o auto condenarse a vivir al límite de la subsistencia. El personal directivo o los socios deben realizar una retrospectiva de los objetivos finales de la entidad.
- Como fuente de trabajo, la posibilidad de extinción, siendo muchas cooperativas agropecuarias dadoras de trabajo masivas en localidades del interior y tratándose en muchos casos de economías regionales, como claro ejemplo, la empresa que tomamos como representativa, Cotagro suma en su plantilla fija 400 familias sobre una localidad de 10.000 habitantes.

b- *Profesionalización de funcionarios*

En los casos estudiados, las entidades han enfrentado fuertes procesos de capacitación, tanto a través de las incorporaciones

de personal graduado a nivel terciario y/o universitario, como por la vía de capacitación de sus cuadros de funcionarios.

Sin este proceso de preparación e instrucción (formal o no), es muy difícil cambiar las culturas de trabajo, implementar y gestionar objetivos de productividad, y alcanzar estándares de calidad que permitan la diferenciación.

La falta de atención a este ítem ha generado que muchas administraciones no se profesionalicen adecuadamente y cometieran errores de gestión y de modelo de negocios que llevaron a un gran número de ellas a desaparecer.

c- *Implica cambio en modelo de gestión*

La relación entre el cambio en el modelo de negocio y el modelo de gestión es directa, porque implica impactos muy marcados en:

- La organización, dado que las estructuras de personal y organigramas deben ser modificados de manera de alinearse con aquél cambio.
- Las estrategias, recordemos que las posibilidades de encarar las estrategias de las empresas (cooperativas o no) son dos: *su cartera de negocios* y *su método de diferenciación*.

Si no se aclara en la mente de los directivos por donde quiere hacer correr su negocio, difícilmente se logre coherencia en toda la cadena de valor de la cooperativa.

Si vamos por “costos” no podemos dilapidar esfuerzos y tiempo prestando “servicios” adicionales innecesarios, es decir hay que buscar consistencia en toda la línea.

En el caso de cooperativas, la competencia por “atención y servicios” suele ser la más usual, pero muchas veces se pierde de vista y esto es asimilable a perder el rumbo.

- Opciones disponibles para enfrentar el mercado: a) incrementar la *penetración en el mercado*, es decir vender más productos actuales en nuestros actuales mercados b) *nuevos mercados*, por ejemplo, expandirse geográficamente llevando los productos a provincias que no lo hacemos en la actualidad o detectando nuevos canales de comercialización, c) *nuevos productos* para ofrecerlos a nuestros actuales clientes, d) *diversificación*: probablemente para las cooperativas será la última en analizarse ya que implica un alto riesgo empresarial, y solo podría encararse con nuevos liderazgos, nuevas estrategias directivas, distinto financiamiento y con importante inversión en I+D.

d- *Agregado de valor*

Generalmente deposita a las cooperativas en un modelo agroindustrial, agregando valor a la producción primaria que da origen a sus negocios.

Aunque parezca una perogrullada, el hecho de agregar valor no es producto solo de una decisión unipersonal de directivos, hay casos en los cuales directamente es inaplicable por más obvia que parezca la necesidad de agregar valor, y se requieren análisis profundos de la empresa, el entorno y del proyecto de inversión analizado.

e- *Coexistencia de modelos relativamente exitosos*

Existen diferentes modelos de negocios de cooperativas agrícolas relativamente exitosas que conviven en la actualidad.

Uno de los problemas más complejos que visualizamos es como convencer a alguien que está perdiendo tiempo o valor económico si esta persona tiene resultados positivos; siempre es

mejor convencer a quien está en una situación límite de cambiar actitudes o rumbos.

Probablemente al análisis de unidades físicas, por ejemplo hectáreas acopiadas en lugar de toneladas o pesos de utilidad, den una mejor perspectiva a directivos respecto al market share del que disponen y su proyección en el tiempo.

f- Consenso político con la nueva visión estratégica

Un aspecto no abordado es la necesidad de contar, de parte de los directivos (Consejo de Administración) de un expreso acuerdo en la realización de cambios estratégicos de modelos de negocios.

La no observancia de este detalle puede ser de altísimo impacto sobre la continuidad de la empresa e inclusive altos costos políticos a los funcionarios de mayor jerarquía.

Como sugerencia a los directivos, cabe recordar que el pensamiento estratégico se informa a partir de ciertas dimensiones de pensamiento:

- Amplitud de criterio: Las decisiones no son binarias (por sí o por no), sino que se impone una multivisión que pondere opciones intermedias.
- Ambiguo: Las decisiones deberían plantearse introducidas en distintos escenarios, para tratar de imaginar resultados de acuerdo a dos o más entornos y sus consecuencias.
- Condiciones de Incertidumbre: De acuerdo a la personalidad de los directivos o decisores, (que puede ser más o menos apegada al riesgo), evaluar cuál es el nivel de incertidumbre aceptable.

g- Eficacia en la preselección y posteriores evaluaciones de proyectos de Inversión

Recordemos que, con la presión de necesitar una mayor eficacia en el sector de los alimentos y de obtener mayor generación de valor incursionando en otras fases o eslabones de la cadena, se ha observado una mayor predisposición a integraciones, y coordinaciones verticales.

La amenaza de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre por no estar “informadas” con evaluaciones de proyectos es generalizada y constituye una de las causas de mayores fracasos en los procesos de reconversión productiva.

No basta con la voluntad (o el voluntarismo⁹ de reconversión del modelo de negocios.

h- *Costo de Oportunidad:*

Los cambios estratégicos para generar valor agregado tienen barreras altas de entrada por los montos de inversión requeridos.

Esto, en todo caso, implica la utilización de fondos cuya aplicación o inmovilización genera que se deba comparar las tasas de rentabilidad potenciales que generen otros proyectos productivos, dado que son excluyentes entre sí.

i- *Múltiples actores:*

Es probable que en el escenario actual haya múltiples intenciones de cooperativas a reconvertirse aunque sea parcialmente, lo que reduciría en principio las ventajas por la mayor cantidad de actores.

Probablemente ingresar con *actividades innovadoras* en el mercado genere un diferencial importante, ya sea con nuevos productos y servicios o cambiando formatos de comercialización, y permita a las más ordenadas tomar la delantera en el proceso.

j- *Ventajas competitivas*

Una buena medida sugerida sería un proceso de benchmark, es decir, identificar y analizar cuáles han sido las herramientas utilizadas por las cooperativas agropecuarias que han salido del modelo estándar o histórico y comenzaron a caminar exitosamente con otra propuesta de valor.

Esta comparación, en el marco de cooperativas de 2º grado, es totalmente factible dado que entidades de distintas regiones, (estas entidades tienen generalmente arraigo zonal) obviamente no competidoras entre sí, generalmente no tienen problemas en compartir sus experiencias.

Es para resaltar finalmente, que las ventajas competitivas son temporales, por lo que este análisis de éxito de otras entidades no debe perder de vista el factor de transcurso de tiempo, erosión natural de ventajas competitivas sufridas por empresas de todo el mundo.

Como síntesis de conclusiones del presente trabajo, podemos sugerir a las entidades que evalúan un proceso de reconversión, que no pierdan de vista los factores mencionados, que, aunque no agotan los riesgos de fracaso, seguramente acotarán los mismos de manera significativa.

VIII. Fuentes Secundarias – (a partir de los documentos)

Sabemos que el ámbito cooperativo no es un ámbito muy conocido, e inclusive la invocación de una imagen de cooperativa suele a veces llevarnos a imaginar cooperativas de servicios públicos.

Por eso para tratar de analizar o interpretar los datos primarios utilizamos información que ubique concretamente en la realidad de las cooperativas agropecuarias.

Cabe afirmar que la información secundaria implica un grado de síntesis o interpretación y en nuestro trabajo no será diferente.

En nuestro caso aplicamos la utilización de:

- Índices
- Revistas
- Bibliografías
- Fuentes de información citadas en el texto

Las fuentes que han servido para la realización de esta tesis es nuestra forma de reconocer el esfuerzo de las personas y profesionales que han dado sustento al mismo y el alto respeto que nos inspiran.

Además dotan al trabajo de veracidad y rigor, y provienen de autores y editores conocidos y de prestigio.

Se utilizó también para la realización del trabajo información confidencial de las empresas mencionadas, por lo cual hacemos expresa solicitud de la reserva de información.

Se trata de las Memorias y Balances oficiales de los últimos 5 años (2010 a 2014 inclusive) de las cooperativas tomadas para la muestra.

IX. Bibliografía

- Clarín*. (23 de 11 de 1999). Obtenido de <http://edant.clarin.com/diario/1999/11/23/o-02601d.htm>
- La Nación*. (07 de 01 de 2003). Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/364792-el-senado-sanciona-la-devaluacion-del-peso>
- Bolsa de Comercio de Rosario*. (20 de 03 de 2015). Recuperado el 21 de 07 de 2015, de <http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1234>
- Beltramo, C. F. (1994). El Sector de la Economía Social. *Instituto de Estudios Cooperativos y Mutuales*.
- Bischoff, E. U. (2002). *Historia de la Asociación de Cooperativas Argentinas 1922 a 1990*.
- Carricart, P. E. (2012). *Cooperativas Rurales y Territorios en la Región Pampeana Argentina*. Buenos Aires: La Colmena.
- CONINAGRO Confederación Intercooperativas Agropecuarias. (2011). *El Campo y la política - Propuesta de CONINAGRO como aporte al crecimiento de la Nación*. Buenos Aires: Intercoop.
- Corporalia. (s.f.). *Cooperativas Agroalimentarias de España*. Recuperado el 3 de febrero de 2015, de <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02546.pdf>
- Cracogna, D. y. (2005). *Régimen Legal de las Cooperativas en los países del Mercosur - Reunión especializada de cooperativas del Mercosur*. Buenos Aires: Intercoop.
- Fairbairn, B. (2005). *Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición*. Ciudad Autónoma de: Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo - Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires,.
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (s.f.). www.fao.org. Obtenido de Cooperativas agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y desarrollo rural: <http://www.fao.org/docrep/016/ap431s/ap431s.pdf>
- Fontenla, E. (21 de 3 de 2013). Recuperado el 20 de 7 de 2015, de http://www.aciamericanas.coop/IMG/pdf/eje_3-_crecimiento_internacionalizacion_e_identidad-_fontenla_eduardo_.pdf
- Levy, A. (2010). *Desarrollo competitivo y dinamica de los sectores industriales*. Buenos Aires.
- Orgaz, G. (2006). *Cooperativas Agrarias, Régimen Jurídico - Replanteo de conceptos y posibilidades*. Córdoba: La Cañada.
- Osterwalder, A. y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios*. Lausanne, Suiza: Grupo Planeta.

Prebisch, R. (1973). *Problemas teóricos y prácticos del crecimiento económico*.
Santiago de Chile: Naciones Unidas (O.N.U.).
Revista Mexicana de Agronegocios. (31 de 05 de 2008). Recuperado el 20 de 7 de 2015,
de
https://umanitoba.ca/faculties/afs/dept/agribusiness/media/pdf/Carlberg_Turko_Revista_NGC.pdf