

CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS EN EL COMPLEJO ARROCERO DEL MERCOSUR

Liliana Pagliettini¹
 Carlos Carballo González²
 Jorge Domínguez³

Recibido: 05-03-2003

Aceptado: 13-06-2003

RESUMEN

El proceso de diferenciación social, producto de las transformaciones estructurales que han tenido lugar a escala internacional, ha desplazado del escenario económico al sistema cooperativo que históricamente representó los intereses de la pequeña y mediana producción. Dicho sistema tuvo un papel relevante en la estructura y organización del complejo arrocero de los países integrantes del MERCOSUR y representó, en la década de los ochenta, una herramienta adecuada para competir con unidades de mayor escala y desarrollo tecnológico.

El objetivo del trabajo es describir el rol que le corresponde al sistema cooperativo vinculado a la actividad arrocera después del proceso de integración regional. Para su realización se ha utilizado información de la Encuesta a Productores de Arroz-Campaña 1997-1998, entrevistas a ocho cooperativas que funcionan vinculadas a esta actividad y se han relevado las Memorias y Balances del período 1990-2000. El ajuste económico se ha expresado en países como Brasil y Uruguay, en quiebras, fusiones o transformaciones en empresas de capital privado nominativo y en una creciente desvinculación de las etapas primarias del proceso productivo. En Argentina constituye, en el marco de mercados segmentados y de fuertes condicionamientos de las entidades bancarias, la alternativa de financiamiento de insumos del pequeño y mediano productor. En los aspectos comerciales las cooperativas han perdido participación en el mercado interno frente a los grupos más concentrados, mientras que han desarrollado acuerdos de negocios con empresas privadas o pools de venta con la federación que las agrupa.

Palabras clave: sistema cooperativo, arroz, ajuste económico, integración, MERCOSUR

ABSTRACT

The social differentiation process, product of the structural transformation that has taken place at the international scale, has displaced the cooperative systems from the economic scene that historically represents the interests of small and medium production. This system had a relevant role in the structure and organization of the rice complex of the countries which make up Mercosur and represented, in the 80's, an adequate tool to compete with units of greater scale and technological development.

The objective of this work is to describe the role that corresponds to the cooperative system linked to rice activity after the regional integration process. To carry out the information from the Rice Producers 1997-1998 Campaign, interviews from eight cooperatives that worked linked to this activity and replaced the Memory and Balance from the 1999-2000 period. The economic adjustment has been expressed in countries like Brazil and Uruguay in break-ups, fusions or transformations in the businesses of nominal private capital and in a growing disarticulation of the first stages of the productive process. In Argentina, segmented markets and strong conditioning of the bank entities, the alternative of financing the inputs of small and medium producers was developed. In these commercial aspects, cooperatives have lost participation in the internal market before the more concentrated groups while business agreements with private business or sale pools with the federation that groups them together.

Key words: cooperative system, rice, economic adjustment, integration, MERCOSUR

1 Ingeniera Agrónoma, M. Sc. en Economía Agraria, Colegio de Posgraduados de México, Profesora asociada de la Cátedra de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Investigador categoría 1 de la UBA. *Dirección postal:* Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Departamento de Economía. Av. San Martín, 4453. C. P. 1417. Buenos Aires, Argentina. **e-mail:** paglietti@mail.agro.uba.ar

2 Ingeniero Agrónomo, M. Sc. en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Centro de Estudios Avanzados de la UBA, Profesor adjunto de la Cátedra de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, Investigador de la UBA. *Dirección postal:* Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Departamento de Economía. Av. San Martín, 4453. C. P. 1417. Buenos Aires, Argentina. **e-mail:** carcargonz@yahoo.com.ar

3 Ingeniero Agrónomo, candidato a M. Sc. en Economía Agraria, Escuela de Graduados de la UBA, Jefe de trabajos prácticos de la Cátedra de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Investigador de la UBA. *Dirección postal:* Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Departamento de Economía. Av. San Martín, 4453. C. P. 1417. Buenos Aires, Argentina. **e-mail:** jordominguez@yahoo.com

RESUMÉ

Historiquement, le système coopératif a joué un rôle essentiel dans la structure et l'organisation du complexe rizicole fonctionnant dans les pays membres du MERCOSUR. Cependant, le décolllement d'un processus de différenciation sociale dérivé des transformations structurelles agissant à l'échelle internationale, a stimulé la marginalisation de ce système que représentait les intérêts de la petite et la moyenne production. Dans ce contexte, l'objectif de ce travail est de décrire le rôle joué par le système coopératif rizicole, après le début du processus d'intégration régionale du MERCOSUR. Pour réaliser l'étude nous avons employé de données provenant de sources secondaires d'information et des entrevues réalisées dans huit coopératives rizicoles. Le travail montre que, suite au début de l'intégration, ainsi qu'à l'application de programmes d'ajustement structurel dans les pays du MERCOSUR, dans certains pays, comme le Brésil et l'Uruguay, émergent de phénomènes de faillit et pratiques de fusion et de transformation d'entreprises de capital privé. Également, il y a un fractionnement de plus en plus important, des étapes primaires de l'activité productive. En Argentine, les coopératives constituent une alternative de financement pour les petits et les moyens producteurs. Mais ils opèrent dans le cadre d'un marché segmenté et elles sont assujetties à de conditionnements imposés par les Banques. Du point de vue commercial, les coopératives ont réduit leur participation dans le marché intérieur, face aux groupes entrepreneurs le plus concentrés. Pourtant, elles ont réussi à développer des accords de négociation avec d'autres entreprises privées et de *pools* de vente, par l'intermédiation de la fédération dont elles font parties.

Mots clés : MERCOSUR, système coopératif, riz, ajustement économique, fusion d'entreprises, intégration, segmentation de marchés .

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones estructurales que han tenido lugar en el escenario económico mundial promovieron cambios organizacionales en los diferentes países, consolidando bloques comerciales o mercados comunes como estrategia política para mejorar las condiciones de su inserción internacional. Del mismo modo, las empresas han desarrollado mecanismos de coordinación para asegurar su competitividad local y regional. Estos mecanismos abarcan desde relaciones contractuales para abastecimiento de materia prima, *joint venture* o contratos de vinculación tecnológica hasta integración vertical de empresas por propiedad, fusiones o alianzas estratégicas.

La acción cooperativa constituye una alternativa a la agricultura de contrato y a la integración hacia adelante permitiendo, en décadas anteriores, a pequeños y medianos productores coexistir con estructuras más desarrolladas, dado el predominio en ese período de formas más institucionalizadas de participación. La necesidad de compatibilizar en la última década los principios doctrinarios y la competitividad empresaria ha llevado a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) a hacer sucesivas revisiones de la doctrina cooperativa, estableciendo pautas lo suficientemente flexibles como para contener la diversidad de experiencias cooperativas.

Dentro del espacio regional creado por el MERCOSUR, las sucesivas crisis de las economías nacionales de los paí-

ses que lo integran limitaron el proceso de integración a las estrategias desarrolladas por los capitales privados locales e internacionales. Esta política ha agudizado el proceso de diferenciación social y en consecuencia ha desplazado del escenario económico al sistema cooperativo, que históricamente representó los intereses de la pequeña y mediana producción. Los efectos selectivos que estas políticas ejercen en el espacio agrario se ponen de manifiesto al analizar los cambios en la estructura y la organización del sistema arroz del Litoral argentino, actividad fuertemente dinamizada por los acuerdos del MERCOSUR. Dentro de este complejo, la organización cooperativa tuvo un papel relevante en los tres países productores (Argentina, Uruguay y Brasil) y representó en la década de los ochenta para el pequeño y mediano productor una herramienta adecuada para competir y coexistir con unidades de mayor escala y desarrollo tecnológico.

El objetivo del trabajo es describir el rol que le corresponde al sistema cooperativo vinculado a la actividad arrocera después del proceso de integración regional, a qué sectores representa y cómo ha adaptado su organización interna para el desempeño de sus funciones ante las demandas que el nuevo contexto origina. Para su realización se ha utilizado información de la Encuesta a Productores de Arroz-Campaña 1997-1998 del Convenio Facultad de Agronomía-Dirección de Estadística y Censos (Provincia de Entre Ríos), entrevistas a ocho cooperativas que fun-

cionan vinculadas a esta actividad y se han relevado sus Memorias y Balances del período 1990-2000.

2. ANTECEDENTES

A efectos de profundizar el análisis del funcionamiento del sistema cooperativo, algunos trabajos analizan la lógica de la organización cooperativa señalando la existencia de factores que van más allá de las imperfecciones del mercado y de las políticas instrumentadas por el Estado para justificar su existencia. Así el estudio de Levin y Verbeke (1997) señala que en el país no ha existido una relación lineal entre las políticas gubernamentales y el desarrollo del cooperativismo y que, cuando se trata de dar cuenta del dinamismo de este movimiento, es necesario distinguir otro tipo de factores.

Dado el doble carácter del cooperativismo como movimiento social controlado democráticamente y como empresa económica sujeta a leyes del mercado, diversos autores (Gambina, 1988; Lattuada y Renold, 2000; ACI, 1996) señalan que dentro de esta institución coexisten dos situaciones que hacen a su funcionamiento: una, objetiva, impuesta por el sistema de relaciones de producción y distribución capitalista (cooperativa-empresa) y una situación subjetiva proclive a los cambios sociales.

En el mismo sentido, a fin de interpretar las profundas modificaciones en la organización y en la esencia misma del cooperativismo que están teniendo lugar en la última década, el trabajo de Lattuada y Renold reconstruye en forma sistematizada el debate actual sobre las características que debe asumir esa reorganización y describen diferentes experiencias nacionales e internacionales confrontándolas con los principios del cooperativismo. Este análisis pretende mostrar la reingeniería institucional que se está llevando a cabo para articular los principios doctrinarios y la competitividad empresarial (Lattuada y Renold, 2000). Este debate instalado dentro de la ACI (1996) ha llevado a una profunda revisión crítica de los principios y valores, fijando pautas lo suficientemente flexibles para contener la diversidad de modalidades adoptadas.

Por otra parte, según la diferenciación hecha por Hirst (1995) considerando el grado de participación, determinado por condicionantes políticos y económicos y por el formato institucional del propio proceso asociativo, el movimiento cooperativo se sitúa en el ámbito del MERCOSUR como actor de segundo nivel. Del mismo modo, Romano (1995), analizando los efectos del MERCOSUR sobre el campo de representación de los actores sociales, señala que la existencia de entidades que congregan a los actores patronales por cadena agroindustrial, los capacitó mejor que a las organizaciones cooperativas, con limitaciones estructurales para el desempeño eficiente de sus funciones ante las demandas del nuevo contexto.

3. LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA EN EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL (CAI) ARROCERO

3.1. EL CAI ARROCERO EN ARGENTINA. SU IMPORTANCIA EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTA Y DE LOS NOVENTA

El cultivo del arroz representaba en Argentina, en la década de los ochenta, el 2,5% de la producción total de cereales, con un volumen medio anual de 389 millones de t, un rendimiento medio de 3,8 t/ha y una superficie cultivada de 105.809 ha. Su importancia sin embargo se manifestaba al nivel regional: 100% de la producción agraria y 93% de la industrial se localizaba en el Noreste, siendo Entre Ríos y Corrientes las principales provincias productoras. En la primera, los molinos arroceros representaban el 1,4% de los establecimientos industriales, generaban el 12% de la producción manufacturera provincial y empleaban el 4,3% de la mano de obra industrial, en tanto en Corrientes la participación era del 2,8% en los establecimientos industriales, del 3,3% en la producción y del 4,6% en la mano de obra (CEAL-CEPAL, 1990).

En la década de los noventa la producción de arroz acompañó la expansión de la economía de ese período. El ingreso sectorial de la actividad arrocera se incrementó en 180% en el período 1991-98, representando para Entre Ríos el 20% del Producto Bruto Agrícola (PBA) y para Corrientes el 40% del mismo. Los puestos de trabajo generados por la actividad representaron en el período el 8% de los empleos declarados en Entre Ríos y Corrientes y se realizaron inversiones por un monto de 250 millones de pesos en el sector primario e industrial (Asociación IANE de Entre Ríos).

En el período 1990-1999 la producción tendió no sólo a concentrarse en Entre Ríos (57%) y Corrientes (32%) sino en algunas de sus áreas, con una superficie sembrada promedio de 132.180 ha, una producción de 851 miles de t y un rendimiento medio de 4,8 t/ha, alcanzando en la campaña 98/99 un récord histórico de 291 mil ha. sembradas, una producción de 1.662 miles de toneladas y un rendimiento de 57,8 qq/ha. Durante este período, la actividad mantuvo el carácter de economía regional alcanzado en la década de los cincuenta, pero con la particularidad de su creciente articulación al MERCOSUR y al sur de Brasil en particular.

Al respecto, se aprecia el inicio de un activo intercambio regional, promovido por intereses de sectores privados nacionales e internacionales. "(...) Gran parte de las líneas de delimitación separan fronteras comunes e incluso circuitos económicos y relaciones sociales anteriormente integrados. Las vías navegables, en particular las de la Cuenca del Plata, han significado para muchos países del Cono Sur, el medio por el cual han sido desarrollados los primeros proyectos y experiencias de integración... Las regiones fronterizas... actualmente están siendo los territorios de

despliegue más inmediato de los procesos de integración y de la reestructuración económica, tanto por la **presencia** como por la **ausencia** de actividades y proyectos relacionados con los mismos procesos” (Laurelli, 1997).

Estas regiones son especialmente afectadas debido a que los cambios de escala del mercado y el incremento de la competencia-complementariedad transfronteriza se expresan más rápidamente; el bajo costo del transporte, el conocimiento mutuo e incluso un idioma prácticamente común permiten acelerar los procesos. “La facilitación del comercio intra miembros del mercado integrado opera primariamente (tanto para los productores individuales como para los subsectores productivos) como un incremento potencial de la demanda a ser atendida, no obstante que simultáneamente se incrementa el nivel de competitividad al nivel de la oferta. Las posibilidades de penetración o posicionamiento en nuevos mercados o por el contrario, la chance de ser desplazados por un nuevo competidor de un mercado controlado, depende de la capacidad de las firmas y el sistema productivo, en el que las empresas se insertan” (Gatto, 1991).

En este ámbito el carácter excedentario de la producción arrocera de Uruguay y Argentina y un déficit pronosticado como de largo plazo en Brasil dan sustento a la afirmación de Domingues Benetti (1994) de que estos dos países constituyen la “nueva frontera agrícola” del sur del estado de Río Grande del Sur. Fuentes citadas por esta investigadora estimaban que, a mediados de los noventa, un tercio del arroz producido en Argentina estaría a cargo de actores brasileños vinculados en su país de origen a la gran producción arrocera y ganadera (Carballo, 2001).

La mayor articulación entre actores del MERCOSUR es resaltada por Menezes (1997) al demostrar cómo los cambios en la política interna de Brasil incrementan sus importaciones de alimentos. En el período 1994/96, por ejemplo, se importó arroz por más de 280 millones de US\$ al año, en buena medida proveniente de Uruguay y Argentina. Esta tendencia se mantuvo hasta 1999, cuando la caída de precios al nivel internacional, la devaluación de la moneda y la expansión del área sembrada (centro-oeste) en Brasil dieron inicio a una nueva crisis sectorial.

3.2. LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL EN EL CAI ARROCERO

En la última década se ha incrementado en Argentina la importancia de las ramas agroalimentarias dentro del total de la actividad industrial con una tendencia a la concentración técnica y económica, ya que las grandes empresas (cada vez con mayor presencia de capitales no nacionales) ostentaban la hegemonía de la producción agroindustrial al representar el 48% del valor total de la producción. En este marco y dentro de una dinámica que abarca desde las transformaciones promovidas por los acuerdos de integración regional hasta significativos ajustes en lo interno como consecuencia de la reestructuración y ajuste estructural, se han definido en el complejo arrocero nuevos actores y nuevos procesos de encadenamientos productivos.

Las estructuras oligopólicas de mercado se manifiestan con intensidad en la rama agroalimentaria “Preparación de arroz” donde los ocho mayores establecimientos concentran el 65,53% de la producción. Coincidente con esto las variables “salario medio relativo” y “productividad relativa” se incrementan en el período analizado. Tres grandes molinos arroceros siguen concentrando el 45% del mercado interno; sin embargo, o no son los mismos de la década anterior, o han variado sus estrategias organizativas o su vinculación con otros eslabones de la cadena. Es de destacar que hasta 1998, como resultado de la expansión del mercado externo, de los profundos cambios en el comercio y de la creciente segmentación del mercado financiero bancario, se observó un incremento de los encadenamientos productivos y de los mecanismos de subcontratación con respecto a los existentes una década atrás.

Sin embargo, en los últimos años, como consecuencia de los mayores riesgos que enfrenta la actividad dentro de un mercado con fuertes condicionamientos externos, producto de cambios en la estructura productiva y en la orientación de políticas de su principal comprador, hay una tendencia a modificar la estrategia de abastecimiento disminuyendo los acuerdos contractuales por los riesgos asociados al financiamiento de la producción primaria.

Dentro de los mecanismos de abastecimiento de la materia prima desarrollados (en general puede decirse que la proporción de arroz a procesar de su propia produc-

Cuadro No. 1

Evolución de la participación del volumen de producción acopiado por las cooperativas en el total producido (En toneladas y porcentajes)								
1989/90	1990/91	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99
73.236	67.618	120.597	85.182	135.981	144.808	183.726	183.726	262.200
230.100	209.600	442.200	332.300	537.500	544.350	709.400	706.400	908.700
31,80%	32,30%	27,30%	25,60%	25,30%	26,60%	25,90%	25,90%	28,90%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SAGPyA y en las Memoras de las cooperativas.

ción, o lo adquirido a través de mecanismos de coordinación o recurriendo a terceros) dependerá de la mejor alternativa que asegure que la cantidad, regularidad, calidad y flexibilidad del flujo de materia prima proveniente del sector primario sea coherente con su capacidad instalada de almacenaje y financiamiento, y con el nivel, la composición y la dinámica de la demanda de su producto, optando por la alternativa de menor costo que le permita lograr dichas condiciones. Por su parte, los molinos pequeños y medianos enfrentan dificultades financieras y de inserción en los mercados, lo que queda demostrado por el alto porcentaje que se encuentra fuera de actividad (40%), o por el hecho de que procesen sólo para las grandes empresas integradas.

El mercado externo que aparece como principal destino y dinamizador de los cambios, registra también transformaciones importantes. Las *traders* internacionales (Glencore y Cargill) comienzan a actuar en este producto y se transforman en sus principales agentes comercializadores, siguiéndoles Molinos ALA y las cooperativas, en tercer lugar. La Arrocería Argentina y Molinos Río de la Plata venden con marca propia al exterior, aprovechando esta última el “*know how*” por ser una de las principales empresas del rubro alimentación en América del Sur. Este mercado es mucho más accesible para las pequeñas-medianas cooperativas y productores asociados, quienes tienen oportunidades de negocios por medio de exportaciones directas o indirectas de arroz cáscara o elaborado al territorialmente cercano mercado brasileño.

Con respecto al mercado de insumos, las principales imperfecciones están asociadas al uso y a la disponibilidad del recurso agua, con carencias de reglamentaciones en el ámbito estatal y necesidad de fuertes inversiones de capital en infraestructura de riego (represas). Si bien éstas permiten expandir el área en cultivo e incorporar zonas alejadas de los cursos superficiales de agua, la producción se está concentrando en algunas grandes empresas. Esta tendencia que caracteriza la producción de arroz en este período se profundiza en los últimos años, cuando la caída de los precios relativos producto del encarecimiento de insumos estratégicos y la pérdida del valor del producto orientan el sesgo tecnológico a mejorar las técnicas de riego, el manejo y la conducción del agua en el sistema. La mayor competitividad en esta etapa asegura un espacio en el comercio interregional.

Factores reales y factores financieros también determinan el ritmo de crecimiento de la actividad económica. La dinámica financiera expresada en el volumen de los créditos disponibles, en la tasa de interés, plazos y garantías exigidas, ha promovido o restringido la producción de arroz, según las políticas vigentes y los agentes involucrados. En

la última década la segmentación del mercado financiero bancario, con fuertes condicionamientos para los pequeños y medianos productores, ha promovido distintas modalidades de producción y de articulación. Es así como los “planes canje” con molinos cooperativas o *traders* (estos últimos vinculados con grandes productores o cooperativas) o el sistema de “*warrants*” se han convertido en los sistemas más generalizados de financiación.

El caso del arroz, a pesar del gran peso del producto primario en los costos de elaboración, no escapa a la tendencia general del sector agroalimentario. La participación del productor en el precio final del producto ha descendido de un 22% a un 15% en el período 1991-1996. En sentido contrario, la participación de la etapa comercial se ha incrementado en el mismo período de un 58% a un 69%. Sin embargo, gran parte de estos márgenes están controlados por las cadenas de distribución que constituyen un mercado fuertemente oligopolizado. En la etapa de transformación industrial los mayores excedentes son captados por aquellas empresas que orientan su actividad hacia el mercado interno.

La tradicional complementación entre el sector primario y el industrial en aquellas industrias “primeras transformadoras de materia prima agrícola” que hacen un uso intensivo de los recursos naturales, hizo que las ventajas competitivas de estas empresas se centraran en las estrategias de abastecimiento de la materia prima. Este comportamiento obedece a que la competitividad en este tipo de bienes se basa más en precios que en la diferenciación de producto. Sin embargo, las transformaciones estructurales de la economía regional, los cambios en las políticas de su principal comprador, la concentración en las cadenas de distribución, entre otros factores, determinaron una mayor flexibilidad en las relaciones con la producción primaria y un mayor énfasis en las actividades vinculadas a la gerencia, *packing* y procesos de integración vertical mediante alianzas estratégicas con compañías *traders* multinacionales y con las cadenas de distribución.

3.3. ARTICULACIÓN AGRICULTURA-INDUSTRIA

Una dimensión clave para el análisis de los CAI la constituyen los procesos de integración entre agricultura e industria, cuyas formas básicas se establecerán en el CAI arrocerero, señalando las tendencias que se evidencian.

3.3.1. INTEGRACIÓN VERTICAL POR PROPIEDAD

Este tipo de situaciones se produce cuando, según Teubal y Pastore (1993): «... una empresa integra bajo la misma propiedad jurídica unidades correspondientes a otras etapas del complejo...», pudiendo encontrarse en el CAI arrocerero algunas formas tradicionales y otras de reciente desarrollo de la integración vertical por propiedad.

a) Formas tradicionales

Una forma especial de integración se encuentra entre los arroceros que han efectuado una integración «hacia adelante», al incorporar el secado, la molienda y el almacenamiento a la actividad primaria. Esta situación se manifiesta en la etapa de expansión seguida por el cultivo en el periodo 1970-1980. Esto se ve favorecido por la sencillez y bajo costo de la tecnología industrial y por la sustancial mejora de la rentabilidad que se puede lograr difiriendo el momento de primera venta del producto⁴.

“Del total de productores con arroz un 43,2% posee secadora y un 4,2% secadora y molino, pero este dato se hace más significativo al analizar quiénes son los que incorporan esta tecnología” (Soverna, 1993). En Corrientes es mayor este tipo de integración, ya que el 67% del arroz es secado en secadero propio, el 26% en el de terceros y el 6% en cooperativas, hecho que explica el alto porcentaje de productores que cuentan con secadora (58%). El uso de secadoras de terceros adquiere importancia en el estrato de 40 a 99 ha y el de cooperativas en el de 100 a 199 ha. (INDEC-ENA, 1993); en Entre Ríos, en cambio, se observa entre los productores más grandes, ya que el resto pacta concertadamente con cooperativas y molinos esos procesos.

Sin embargo, los cambios operados en los sistemas comerciales y financieros y la creciente estructura oligopólica del mercado en esta rama agroalimentaria, han hecho que muchos molinos arroceros pequeños y medianos estén totalmente inactivos o sólo presten servicios de molienda para las grandes empresas integradas. Del análisis de la Encuesta de 1997 surge, en Entre Ríos, que sólo el 10% de las EAPs del estrato 201-500 ha con arroz tienen molino propio. La capacidad de almacenaje, así como de secado, se expandió a un ritmo menor que la producción y es creciente a medida que aumenta la superficie de arroz bajo cultivo. En el primer caso, en el estrato de <90 ha es de 174 t promedio, y el 36% de los productores poseen silos alcanzando 1870 t en el estrato de >500 ha, con el 83% de los productores con equipamientos, estando sin embargo muy por debajo de su producción.

Los secaderos propios adquieren importancia recién entre los productores que cultivan más de 201 ha con arroz, observándose en el 54% de las explotaciones agropecuarias que la capacidad de secado media de los equipos existentes en las explotaciones se sitúa alrededor de las 15 t/hora. Del mismo modo, en Corrientes, el 33% de las explotacio-

nes del estrato que cultiva más de 500 ha con arroz tienen molino propio y de éstas el 90% procesa para terceros siendo su principal mercado la exportación. En los últimos años, la creciente competencia en la captación de la oferta de materia prima que sufrió la industria molinera, se vio agudizada por las ventajas relativas de los molinos brasileños por sus menores costos de procesamiento, favorecidos por la devaluación del real.

b) Formas nuevas

El ejemplo más representativo está dado por Pilagá S.A. (Organización Grupo Pilagá, Gestión Agropecuaria e Industrial), una importante empresa agroindustrial que integra la producción primaria, la industrial y la comercialización interna y externa. Esto le permite obtener economías de escala en su actividad que, acompañada por una adecuada organización de la producción, de la transformación y del comercio, le asegura una mayor competitividad. La producción propia cubre buena parte de sus demandas actuales, para lo que ha efectuado importantes inversiones, sobre todo en el sistema de riego por represa (unos 700 mil dólares para 800 ha) y el resto trata de asegurarla mediante el asesoramiento técnico y provisión de insumos a terceros. Su desarrollo futuro requiere asegurarse una mayor oferta, por lo que es notoria una activa política de integración de productores independientes.

3.3.2. INTEGRACIÓN VERTICAL CONTRACTUAL

En general los molinos que cuentan con una escala operativa superior a la media basan su estrategia de abastecimiento en ofrecer a los productores servicios de acondicionamiento y almacenaje o “planes canje” para abastecerse de los insumos requeridos en el proceso productivo. Esta forma de articulación ha tenido un importante desarrollo en la actividad arrocera, estableciéndose por medio de contratos los requerimientos técnicos y/o de calidad, períodos de entrega para el procesamiento, cantidades y precios. La modalidad es empleada por “empresas integradas” y “grandes molinos privados”, los primeros de los cuales no están integrados en las etapas comerciales pero tienen producción primaria propia, en tanto los segundos compran a grandes y pequeños productores, habiendo incorporado algunos la producción propia. De esta forma controlan las etapas de fraccionamiento, envasado y comercialización en el mercado interno, mientras en el mercado externo operan a través de “traders” en general; en la etapa de distribución tienen asegurado sus espacios en los grandes supermercados.

A los “núcleos”, este tipo de integración les asegura acceso estable de materia prima, externalizando los riesgos y regulando los precios; a los productores les da mayor garantía de venta de sus productos, certidumbre de cobro y de financiamiento de la producción a través de la provi-

4 El secadero propio se considera rentable a partir de las 1000 t de arroz cáscara, unas 150 ha de producción, con los precios y costos actuales.

sión de insumos y el asesoramiento tecnológico, en algunos casos.

3.3.3. INTEGRACIÓN VERTICAL ASOCIATIVA Y COOPERATIVIZADA

Es el tipo de integración que se produce cuando varias unidades productivas de una misma etapa se articulan horizontalmente para participar en otra etapa e integrar verticalmente sus respectivas producciones o procesos productivos.

4. LAS COOPERATIVAS EN EL MERCOSUR

La organización cooperativa ha estado históricamente vinculada al desempeño del sistema agroalimentario. En el caso del CAI arrocero la estructura de organización empresaria de los molinos arroceros en la región del MERCOSUR tradicionalmente abarcó desde pequeñas empresas familiares a grandes compañías integradas vertical y horizontalmente. Dentro de las organizaciones empresarias las cooperativas han tenido un papel relevante en los tres países productores; sin embargo, muestran una participación decreciente en la presente década.

Durante la década de los noventa se incrementó la importancia relativa de los molinos privados, y la integración horizontal se manifiesta en asociaciones y *pools* para exportación (tanto de empresas privadas como de cooperativas). No han sido relevantes, durante este período, las adquisiciones entre firmas molineras, en tanto se observan compras y alquileres de plantas por compañías comerciales multinacionales y compras y/o aportes de capital por empresas y fondos de inversión del exterior. A principios de los años noventa la industria arrocera de la región presentaba una limitante productiva en función de la escala operativa, atomización y obsolescencia de la tecnología media instalada. Esta situación se ha visto modificada a partir de un proceso de expansión productiva en algunas regiones (Argentina, Uruguay) y por inversiones efectivas en tecnología industrial.

La estructura del sector presenta asimetrías productivas en los tres países y al nivel de las propias empresas en una misma región. La magnitud de dichas asimetrías está centralizada en las diferencias de escala de producción, capacidad instalada utilizada, localización, niveles tecnológicos, costos de la mano de obra y de recursos energéticos, logística de transporte y distribución, acceso al mercado de capitales y las diferencias de precios y costos relativos generadas por las políticas macroeconómicas vigentes en los tres países productores.

En Brasil, la estructura empresaria del sector evidencia cambios importantes. A principios de la década de los noventa, el 59% de la industrialización de arroz de Río Grande do Sul era realizada por empresas privadas y 41% por

cooperativas, cuatro de ellas estaban dentro de los cinco principales molinos arroceros de Brasil. El ajuste en éstas se caracterizó por procesos de quiebra, fusiones o su transformación en empresas de capital privado nominativo. Al presente, la participación de las empresas privadas en la molienda supera el 76% del total industrializado. Otra característica del proceso de reestructuración en curso es la tendencia a la desintegración vertical. La integración de las funciones de producción primaria, comercialización y molienda que caracterizó la dinámica de las cinco principales empresas productoras es abandonada en la actualidad, tendiendo a especializarse en industrialización, mercadeo y distribución.

Por otra parte, Uruguay, con una estructura más concentrada de su industria, ha transformado una tradicional cooperativa, tercera empresa en importancia, en sociedad anónima que, luego de haber mantenido una participación mayoritaria en el mercado doméstico, fue desplazada en los últimos años por la principal firma molinera.

4.1. LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA EN EL CAI ARROCERO DE ARGENTINA

En el complejo arrocero de Entre Ríos en la década de los ochenta funcionaban 11 cooperativas acopiando el 47% del arroz cáscara cultivado en la provincia. En la década de los noventa, sólo ocho siguen en actividad y concentran el 30% promedio de lo producido por el sector primario. La mayor parte de las cooperativas arroceras se instalaron en el período 1947-1955 (Cuadro 2), coincidente con el Primer Plan Quinquenal 1947-1951 y el Segundo Plan Quinquenal 1952, concebido uno como un programa de acción gubernamental que tiene como objetivo el fomento y la creación de cooperativas agrarias y de consumo y el otro promoviendo la creación de un sistema nacional de cooperativas. En este período se incrementa de manera significativa el número de cooperativas inscriptas (Levin y Verbeke, 1997).

Contrariamente a la tendencia de muchas cooperativas agrarias en el mundo a especializarse en un solo producto, todas las cooperativas arroceras se han diversificado como estrategia para mantener la rentabilidad frente a las fluctuaciones de precios de los *commodities*. Algunas incorporan cultivos como trigo, girasol, soja, maíz a partir de 1997, que como en el caso de la Sociedad Cooperativa Arroceros D.F. Sarmiento Ltda. llegaron a representar el 38% del total del acopio, mientras que en otras como Arroceros de Villa Elisa y Arroceros de Villaguay Cooperativa. Ltda. representan sólo el 10%. Otras, ya en la década de los ochenta, diversificaban su acopio y los cereales y oleaginosas representaban el 60% del total. Durante la década de los noventa revierten esos guarismos y es el arroz el de mayor

Cuadro No. 2

Descripción de las cooperativas								
CCOOPERATIVA	Cooperativa de comercialización y transformación arroceros de Villa Elisa	Cooperativa arroceros, San Salvador Ltda.	Sociedad cooperativa de arroceros "D.F. Sarmiento"	Arroceros Villaguay Sociedad cooperativa Ltda.	Cooperativa Agrícola Licienville	Cooperativa federal agrícola ganadera de Urdinarrajn Ltda.	Cooperativa agrícola Gral. San Martín Ltda.	Cooperativa arrocera de Gualeguaychú
AÑO DE FUNDACIÓN	1974	1952	1951	1955	1900	1947	1951	1952
ACTIVIDAD	Acopio de cereales y de oleaginosas; venta de agroquímicos; combustible servicio de aplicación; servicio técnico; molino arrocero	Acopio de cereales y oleaginosas; venta de semillas y agroquímicos; combustible; molino arrocero	Acopio de cereales y oleaginosas; venta de semillas y agroquímicos; combustible; molino arrocero	Acopio de cereales y oleaginosas; ventas agroquímicos molino arrocero	Acopio de cereales y oleaginosas; venta de semillas y fertilizantes	Acopio de cereales y oleaginosas; provisión de insumos; molino arrocero	Acopio de cereales y ramos grales., combustible y lubricantes; molino arrocero	Acopio de cereales alimentos balanceados; venta de insumos, servicio de aplicación; servicio técnico; molino arrocero
CAPACIDAD MOLINO (t anuales)	10.123 3.800 Kg/h	17.316 6.500 Kg/h		15.984 6.000 Kg/h	13.320 5.000 Kg/h	6.660 2.500 Kg/h	19.181 7.200 Kg7h	6.660 2.500 Kg/h
ASOCIADOS	129	191	472	192	735	338	239	417
CAPACIDAD DE ALMACENAJE	38.000 ton	27.000 ton	26.000 ton	10.000 ton	80.000 ton	30.000 ton	45.000 ton	17.000 ton
ÁREA DE INFLUENCIA	Colón, Villaguay, C. del Uruguay	San Salvador, Gral. Campos, Villaguay	C. del Uruguay	Villaguay	Basabilbaso, Villa Mantero, Herrera Gilbert, Villa San Marcial, Santa Anita	Gualeguaychú, C. del Uruguay (comercializa en forma directa a través de ACA, CAFER y FELOAR)	Concordia Federal, Federación Feliciano	Gualeguaychú C. del Uruguay
MARCAS COMERCIALES	Gran Siriri-Siriri-Cardenal Mesopotámico	San Salvador-Gran San Salvador -X14 - Dos Pinos Miniarroz	Gran Mensu - Despertar - Tío Fino	Villaguay - Coparv	Copalú - Gran Lucien	Elena		

Fuente: Memorias y Balances de las Cooperativas.

importancia relativa (Agrícola Licienville Ltda., Cooperativa arroceros de San Salvador Ltda.).

4.2. PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS COOPERATIVAS

a) Venta y financiamiento de insumos

Entre las funciones que presta el sistema cooperativo se destaca la venta de agroquímicos, semillas y gasoil, financiados en su mayoría a través de planes "canje" directo con el productor o como intermediario de firmas de plaza (Richco, Glencore) o de la Federación de Cooperativas Arroceras (FECOAR), con pago a cosecha. También la financiación de maquinaria, motores, tractores y sembradoras de siembra directa está comprendida dentro de estos planes o se instrumenta a través de líneas de crédito ofrecidas por Bancos de Brasil, con tasas de interés inferiores a las del mercado local.

Durante la crisis que afectó al sector en 1999 desaparecieron las empresas que entregaban gasoil en canje y sólo se hicieron operaciones directas con las refinerías (Esso,

Sapa, EG3, San Lorenzo). Estos mecanismos implicaban desembolsos de los productores a los 180 días, y contaban con aval de la cooperativa y del gobierno de Entre Ríos o bien se facturaba directamente a la cooperativa. La presencia de personal directivo de la Sociedad Cooperativa Arroceros D. F. Sarmiento Ltda. y Agrícola General San Martín Ltda. en la función pública (Secretaría de la Producción-Dirección de Arroz) permitió agilizar la instrumentación de esta operatoria.

En general, las condiciones de financiamiento son más ventajosas para el productor cuando es la cooperativa el agente que interviene. Según los resultados de la Encuesta 1998, en el caso en que el proveedor de combustible sea la cooperativa, en el 70% de los casos el pago es "a cosecha"; en el caso de que sea el molino, el 44% de los casos, y cuando es la empresa que provee el insumo, el 67% paga "antes de la cosecha".

Del mismo modo que en el relevo realizado en 1986 (Soverna, 1988), los pequeños y medianos productores se

abastecen de la semilla que multiplica la cooperativa en un 70% en el caso de los que siembran menos de 90 ha con arroz y en un 56% en los que se ubican entre 91 y 200 ha, mientras que el molino provee la semilla en un 60% de los casos en los estratos de mayor escala.

b) Servicio de secado y molienda

Analizando la distribución de la industrialización de arroz por segmento de escala productiva, de las 8 cooperativas activas 3 registran una molienda anual entre 6.000 y 10.000 t y 4 entre 13.000 y 20.000 t, ubicándose entre las plantas medianas que es la escala más frecuente en Entre Ríos. Entre las más tecnificadas, se hicieron a principios de la década importantes inversiones para optimizar el funcionamiento del molino y reducir los costos energéticos. Estas organizaciones en general han ampliado sus plantas de acopio, ya que recurrir a terceros representa una fuerte erogación y han modernizado también sus equipos de secado.

c) Servicio de comercialización y financiamiento

Las cooperativas agropecuarias surgen para brindar al asociado mejores condiciones de negociación de sus productos e insumos, así como de su financiamiento. “El fortalecimiento que daba la asociación con los pares y el control directo e inmediato de sus propios intereses aseguraban una mejora económica sustancial de su situación. Esto posibilitó el veloz crecimiento de las cooperativas en el

campo” (Lattuada y Renold, 2000). Esto se dio en un contexto dentro del cual el marco institucional favoreció su desarrollo.

En el caso de las cooperativas arroceras en la década de los años ochenta, la posición relativa que ocupan en el comercio internacional, concentrando el 50% de las exportaciones, señala la funcionalidad de este tipo de organización a la dinámica económica de ese período. Asimismo, aunque la finalidad preferida de las empresas era el mercado internacional, participaban en el mercado interno a través de fraccionadores y venta a granel.

En la provincia de Entre Ríos, el 80% de los productores estaban asociados a una cooperativa, pero la proporción de aquellos que entregaban toda la producción a estas empresas disminuye (Giarraca, 1988). El análisis realizado para 1998 permite señalar la misma tendencia en todas las escalas productivas (Cuadro 3), destacando que el 50% de los productores que comercializan parte de su producción con la cooperativa y parte con el molino, se ubican en el estrato de 91-200 ha (Cuadro 4).

Del volumen que acopian las cooperativas un porcentaje que oscila entre el 15-25% se destina al pago de obligaciones que derivan de los planes “canje” establecidos con el agente financiero; el resto se comercializa en el mercado interno o externo.

Cuadro No. 3

Distribución de los productores por estrato de superficie sembrada con arroz según agente comercializador (en porcentajes)							
Agente Estrato	Cooperativa	Otros	Molino	Cooperativa Molino	Cooperativa Molino-otros	Sin/resp.	Total
Hasta 90 ha	35,7	0	35,7	7,1	7,1	14,3	100
91-200 ha	34,8	0	17,4	39,1	4,3	4,3	100
201-500 ha	27,6	3,4	41,4	17,2	0	0	100
Más de 500 ha	25	16,7	33,3	25	0	0	100
Total	30,8	3,8	32,1	23,1	2,6	7,7	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 4

Distribución de los productores por estrato de superficie sembrada con arroz según agente comercializador (en porcentajes)							
Agente Estrato	Cooperativa	Otros	Molino	Cooperativa Molino	Cooperativa Molino-otros	Sin/resp.	Total
Hasta 90 ha	20,8	0	20	5,5	50	33,3	17,9
91-200 ha	33,3	0	16	50	50	16,7	29,5
201-500 ha	33,3	33,3	48	27,8	0	50	37,2
Más de 500 ha	12,5	66,7	16	16,7	0	0	15,4

Fuente: Elaboración propia.

Con un consumo estabilizado en el mercado interno, una creciente concentración de los volúmenes operados por los grandes molinos y la expansión de las exportaciones, la participación relativa en este mercado fue decreciente en estas organizaciones. La competencia por conservar porciones del mismo, llevó a estas empresas a desarrollar diferentes estrategias vendiendo arroz elaborado o cáscara, fraccionado o en bolsas a otros molinos u ofreciendo el servicio de procesamiento, agilizando las distintas operatorias a través de representantes provinciales.

El mercado externo, a pesar de su creciente complejidad, contó con mayor flexibilidad, permitiendo a empresas pequeñas y medianas realizar operaciones directas o indirectas con diferentes mercados. La Federación Agraria de Cooperativas arroceras (FECOAR), organismo con actividad gremial y comercial que sirve de núcleo a las cooperativas de primer grado, tuvo una destacada participación en la gestión del comercio internacional, logrando la consolidación de acuerdos comerciales que permitieron a las cooperativas ocupar un lugar de privilegio en el comercio internacional. Analizando los principios doctrinales que incorporan las cooperativas a partir de la revisión de 1995, se señala que éstas son “organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios”, premisa que deben mantener en un contexto de crecientes acuerdos y asociaciones de negocios con empresas privadas para asegurar la competitividad en sus operaciones. Se advierte en esta entidad, dada la envergadura de los negocios durante este periodo, “un mayor distanciamiento de los principios cooperativos en dirección a priorizar la eficiencia económica.” La modificación de las formas de decisión en las cooperativas de mayor grado de agregación fue adoptada por la reforma de 1966, con el objetivo de dotar de mayor flexibilidad a las organizaciones ante la mayor complejidad económica e institucional” (Lattuada y Renold, 2000). Sin embargo, los conflictos posteriores, que hacen peligrar la continuidad de esta Federación, revelan que su éxito estuvo más asociado a la iniciativa de su dirigencia que a una modernización de su organización interna, con una especialización y profesionalización de sus actividades de gestión.

Durante la década de los noventa, los saldos exportables de arroz elaborado estuvieron orientados hacia el mercado brasileño representando, antes de la crisis de 1999, entre el 80-90% de las exportaciones (con excepción de 1997, con el 60% de los saldos a Brasil y el 25% a Irán). La participación “directa” de las cooperativas en este mercado alcanza el 13% promedio en el período, siendo la Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros de Villa Elisa, ACA y Sociedad Cooperativa Arroceros D.F. Sarmiento Ltda. las de mayor presencia, siguiendo en importancia Agrícola Lucienville Ltda., Cooperativa de San

Salvador Ltda. y Cooperativa Agrícola Gral. San Martín Ltda.

El arroz cáscara tiene a Brasil como destino único (con excepción de 1997, con el 30% a Costa Rica). A partir de 1997 aumenta la participación del arroz cáscara en el total exportado; con referencia a Brasil estos valores se acentúan, representando el 80% del total exportado a este destino, dada la mayor competitividad de la industria brasileña favorecida por la devaluación.

Brasil, en este contexto, pasa a representar entre el 40-20% de las exportaciones totales de arroz elaborado, aumentando la importancia de destinos como Chile, Perú, México, Bolivia, Haití e Irán, representando este último el 50% de lo exportado en el 2000 y entrando al mercado compradores no tradicionales.

d) Instrumentos de crédito

La política financiera tiene una consideración especial en los reclamos del sector cooperativo. Los costos, plazos y condiciones de los créditos vigentes para el sector agropecuario en la esfera local se alejan de los que rigen en el mercado internacional, limitando las posibilidades de expansión, refinanciación y reconversión productiva de estas empresas.

Los créditos con garantía “*warrants*” emitidos por el Banco Nación Argentina y el Banco de Galicia, constituyen la herramienta de mayor disponibilidad, financiando hasta el 60% del volumen almacenado para cubrir gastos de acopio, secada y flete, y el saldo se reparte entre los productores según el volumen entregado a la cooperativa; esto permite diferir el precio de venta para lograr condiciones más favorables en la comercialización. También los créditos de pre-financiación de exportaciones se combinan con los *warrants* para cancelar obligaciones. Otras entidades bancarias vinculadas al sector son el Banco de Entre Ríos, el Banco Cooperativo del Este, el Bersa y el Banco Francés (BBVA).

e) Relación entre el socio y la cooperativa

Dentro de esta organización la forma ideal de vinculación entre el asociado y la cooperativa es aquella donde el productor participa en las decisiones y el control y utiliza la totalidad de los servicios, entregando su producción y adquiriendo los bienes y servicios que requiere; sin embargo, en la práctica estas relaciones suelen ser de gran complejidad y variedad (Lattuada y Renold, 2000).

Según los principios doctrinarios, son los socios quienes deciden cómo invertir o asignar sus excedentes. Estos pueden destinarse: a) al desarrollo de la cooperativa, formación de reservas para su capitalización o distribuidos en cuotas sociales cooperativas donde difícilmente se percibe interés, que son las modalidades más frecuentes de distribución en la actividad arrocera; b) distribución entre los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa,

lo cual no se registró en ninguna de las cooperativas analizadas en el período 1990-2000; c) o el apoyo a otras actividades como es el caso de la capacitación. Esta tendencia a reinvertir los excedentes puede llevar a un distanciamiento de los intereses de los asociados, formales propietarios y la cooperativa como entidad autónoma.

Dentro de la diversidad de relaciones que se pueden establecer entre el productor y su cooperativa, algunos autores señalan que en la mayoría de las cooperativas agropecuarias, fundamentalmente las especializadas en *commodities*, los vínculos son débiles. Una de las formas en que se expresa es la falta de compromiso de entrega de la producción de productores que se benefician con el financiamiento de insumos. En la Memoria 1990-1991 de la Cooperativa Arroceros de Villaguay se señala "... la necesidad de contar con el apoyo de los asociados en la entrega de arroz cáscara para recuperar los niveles históricos de recibo". La diferenciación de intereses entre la cooperativa y sus integrantes, la falta de compromiso asumido por los asociados y el carácter gerencial de la estructura organizativa atentan muchas veces contra su solidez institucional.

5. CONCLUSIONES

Si bien la organización cooperativa estuvo históricamente vinculada al desarrollo de la agroindustria en la Argentina, aquellas vinculadas a la actividad arrocera tuvieron un papel central en los países productores del MERCOSUR. El desarrollo de las cooperativas se dio en un contexto histórico y político institucional que alentó su expansión. Su liderazgo en Brasil, la participación mayoritaria en el mercado doméstico de Uruguay y el control del mercado externo en Argentina, revelan una estructura organizacional eficiente en el desempeño de sus funciones.

No obstante las asimetrías que presenta el sector entre los países productores de la región y entre las empresas, la disminución de la importancia relativa de este sistema se generalizó en toda el área. El ajuste se ha expresado en países como Brasil y Uruguay en quiebras, fusiones o transformaciones en empresas de capital privado nominativo y en una creciente desvinculación de las etapas primarias del proceso productivo. En Argentina, por su parte, con una estructura diversificada en su base productiva, se ubican entre las plantas de mediana escala, cuatro de ellas procesando entre 13 y 20.000 t anuales realizando importantes inversiones para hacer más eficiente el proceso de molienda, habiendo expandido la mayoría de estas empresas la capacidad de secado y almacenamiento.

La estructura cooperativa se constituye, en el marco de mercados segmentados y de fuertes condicionamientos de las entidades bancarias, en la alternativa de financiamiento de insumos del pequeño y mediano productor, ya sea como intermediaria en la gestión de los mismos o como deudor

frente a la entidad financiera. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el vínculo que se crea con el asociado, no asegura el sentimiento de pertenencia del mismo a la institución, ni crea compromisos formales de entrega del producto. Diversos factores influyen en este comportamiento; por un lado, la excesiva capitalización de los excedentes y, por el otro, el manejo de la empresa como una entidad autónoma alejada de los intereses de los asociados, sus verdaderos propietarios. El equilibrio entre la propiedad y el control de la empresa es un desafío que exige una profesionalización de las actividades de gestión y dirección y un control democrático de las mismas.

En los aspectos comerciales las cooperativas han perdido participación en el mercado interno frente a los grupos más concentrados, mientras que han desarrollado acuerdos de negocios con empresas privadas o *pools* de venta con la federación que las agrupa (FECOAR) que les permitió intervenir en el mercado externo. Sin embargo, la tendencia es a competir a través de lograr escala en la producción, asentada en la organización y coordinación de actividades, una paulatina "desintegración" respecto a la actividad primaria y énfasis en la gerencia, el *packing* y los acuerdos comerciales con las cadenas de distribución.

Las posibilidades de las cooperativas de buscar soluciones compartidas es a través de la creación de redes, con recursos humanos calificados para diseñar estrategias de negocios para las pequeñas y medianas cooperativas con limitantes estructurales para acceder a ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, ACI. 1996. *Los principios cooperativos del siglo XXI*. Buenos Aires: Intercoop Editora.

CARBALLO, C. 2001. "El arroz en el área fronteriza Corrientes- Río Grande del Sur". En: *El complejo agroindustrial arrocero argentino en el Mercosur*. Capítulo 7, Ed Orientación Gráfica, Buenos Aires Argentina.

COOPERATIVA AGRÍCOLA LUCIENVILLE LIMITADA. Varios Años. *Memoria y Balance Cooperativa Agrícola Lucienville Limitada, 1990-2000*. Buenos Aires: Cooperativa Agrícola Lucienville Limitada.

COOPERATIVA ARROCERA DE SAN SALVADOR. Varios Años. *Memoria y Balance Cooperativa Arrocera de San Salvador, 1991-2000*. Buenos Aires: Cooperativa Arrocera De San Salvador.

COOPERATIVA ARROCEROS DE GUALEGUAYCHÚ. 1997. *Memoria y Balance Cooperativa Arroceros de Gualeguaychú, 1997*. Buenos Aires: Cooperativa Arroceros de Gualeguaychú.

- COOPERATIVA DE COMERCIALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ARROCEROS DE VILLA ELISA LIMITADA. Varios Años. *Memoria y Balance Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros de Villa Elisa Limitada, 1992-2000*. Buenos Aires: Cooperativa de Comercialización y Transformación Arroceros de Villa Elisa Limitada.
- COOPERATIVA FEDERAL AGRÍCOLA GANADERA DE URDINARRAIN. Varios Años. *Memoria y Balance Cooperativa Federal Agrícola Ganadera de Urdinarrain, 1994-2000*. Buenos Aires: Federal Agrícola Ganadera de Urdinarrain.
- DOMINGUEZ, J. 1999. *Perfil descriptivo de la actividad arrocera*. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones.
- DOMINGUES BENETTI, M. 1994. "Argentina e Uruguai: a nova fronteira agrícola Sul- Rio Grandense". *Análisis conjuntural*, Vol. 22 (2). Fundação de Economia E Estatística. Sec. de Planejamento e da Administração, Porto Alegre, Brasil.
- FEDERACIÓN ARGENTINA DE COOPERATIVAS ARROCERAS, FECOAR. Varios años. *Memoria y Balance de la Federación Argentina de Cooperativas Arroceras, 1983-1999*. Buenos Aires: FECOAR.
- GAMBINA, J. 1988. "Las cooperativas y su papel en el proceso de liberación", *Revista Realidad Económica*, No. 82. IADE.
- GATTO, F. 1991. "La integración fronteriza en el proceso del MERCOSUR. Reflexiones a partir del caso del Río Uruguay". En: *Fronteras integración y después... El desarrollo regional integrado: Un aspecto específico de la integración regional*. Montevideo: CIESU.
- GIARRACA, N. 1988. "Nuevas situaciones de integración; El papel de las cooperativas. El complejo agroindustrial arrocero", *Revista Realidad económica* No 85, IADE.
- HIRST, M. 1995. *La dimensión política del MERCOSUR; Actores, politización e ideología*. Buenos Aires: FLACSO, Serie de documentos e informes de investigación.
- INDEC. 1993. *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Instituto Nacional de Estadística y Censo, Buenos Aires, Argentina.
- LATTUADA, M.; RENOLD, J. 2000. "Reingeniería cooperativa. El debate institucional sobre el cooperativismo agropecuario del siglo XXI", *Revista Realidad Económica*, No. 172, IADE.
- LAURELLI, E. 1997. *Fronteras y redes transfronterizas: una organización del territorio en la Argentina del MERCOSUR*. Ponencia presentada en el Seminario Taller "Ciudad y regiones en la Argentina de los 90: ¿Quiénes ganan y quiénes pierden en el proceso de ajuste?". Buenos Aires: CEUR-CEA, UBA.
- LEVIN, A.; VERBEKE, G. 1997. "El cooperativismo argentino en cifras: tendencias en su evolución, 1927-1997", *Revista Realidad Económica*, No. 152, IADE.
- MENEZES, F. 1997. *Soberanía Alimentar no Brasil*. Río de Janeiro: Instituto Brasileiro de Análisis Socio Económicos (IBASE).
- PAGLIETTINI, L.; CARBALLO, C. 2001. *El complejo agroindustrial arrocero argentino en el MERCOSUR*. Buenos Aires: Orientación Gráfica Editora S.R.L.
- PAGLIETTINI, L., CARBALLO, C., DOMINGUEZ, J. 1999. "El complejo agroindustrial arrocero en Argentina. Participación relativa de los agentes intervinientes", *Agroalimentaria*, 8 (junio): 79-90.
- ROMANO, J. 1995. "Actores sociales agrarios brasileños en el MERCOSUR", *Revista Realidad Económica* No 129. IADE. 1995.
- SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA. Varios Años. *Memoria y Balance Arroceros de Villaguay Sociedad Cooperativa Limitada, 1990-2000*. Buenos Aires: Sociedad Cooperativa Limitada Arroceros de Villaguay.
- SOCIEDAD COOPERATIVA DE ARROCEROS DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO LIMITADA. Varios Años. *Memoria y Balance Sociedad Cooperativa de Arroceros Domingo Faustino Sarmiento Limitada, 1992-2000*. Buenos Aires: Sociedad Cooperativa de Arroceros Domingo Faustino Sarmiento Limitada.
- SOVERNA, S. 1993. "Subsistema arrocero". En: Gutman y Gatto (comp.), *Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos (1970-1990)*, Buenos Aires: CEAL-CEPAL.
- SOVERNA, S. GIARRACA, N.; APARICIO S; TORT, M. 1988. *El complejo industrial arrocero*. Buenos Aires: CEPAL.
- TEUBAL, M.; PASTORE, R. 1993. *El agro y los complejos agroindustriales*. Buenos Aires: IIS, FCS/UBA.