



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



La gubernamentalidad financiera. implicancias en las decisiones financieras de las cooperativas tabacaleras en Argentina (1969-2009)

Aguero, Juan Omar

2010

Cita APA: Aguero, J. (2010). La gubernamentalidad financiera, implicancias en las decisiones financieras de las cooperativas tabacaleras en Argentina (1969-209).

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Doctorado

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Col. 1501 / 1206

CATALOGADO

Tesis de Doctorado

LA GUBERNAMENTALIDAD FINANCIERA

**IMPLICANCIAS EN LAS DECISIONES
FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS
TABACALERAS EN ARGENTINA
(1969-2009)**

Doctorando:

Lic. JUAN OMAR AGÜERO

Directora de Tesis:

Dra. MARÍA TERESA CASPARRI

Buenos Aires - Septiembre 2010

TOMO I

0/0 Tesis

19. J.4. H.2122; H.12232
A2GF
Tesis



INDICE GENERAL

Página

TOMO I

Introducción

1. Tema investigado.....	8
2. Problema de investigación.....	8
3. Interrogante central.....	12
4. Tesis sostenidas.....	12
5. Aportes principales.....	13
6. Metodología utilizada.....	14
7. Procedimientos utilizados.....	16
8. Fuentes de datos.....	17
9. Estructura de la tesis.....	17

CAPÍTULO 1

El complejo tabacalero en Argentina

1. El tabaco.....	19
2. El cultivo de tabaco.....	21
3. Cosecha, curado y pre industrialización.....	26
4. La producción de tabaco en el mundo.....	31
5. Los complejos agroindustriales.....	35
6. La trayectoria tabacalera en Argentina.....	42
7. La producción de tabaco hasta 1930.....	45
8. La agroindustria tabacalera nacional entre 1930 y 1965.....	48
9. La formación del complejo tabacalero transnacional.....	52
9.1. Extranjerización de la industria tabacalera.....	53
9.2. Subsidio a las corporaciones y regulación de la actividad.....	54
10. La concentración del complejo tabacalero transnacional.....	56
10.1. El fondo especial del tabaco.....	57
10.2. Las concesiones de Alfonsín.....	58



10.3. La desregulación de Menem.....	59
10.4. El auge del Virginia y el Burley.....	59
10.5. La producción en las provincias.....	62
10.6. Los rendimientos por hectárea.....	64
10.7. Los ciclos de expansión y contracción.....	65
10.8. El acopio de tabaco.....	68
10.9. El ingreso de los productores.....	70

CAPÍTULO 2

Las cooperativas tabacaleras en Argentina

1. El cooperativismo.....	78
2. El cooperativismo latinoamericano.....	81
3. El cooperativismo agrario argentino.....	85
4. Orígenes del cooperativismo tabacalero argentino.....	90
5. El momento fundacional del cooperativismo tabacalero.....	92
6. La expansión regional del cooperativismo tabacalero.....	99
7. La especialización productiva del cooperativismo tabacalero.....	104

CAPÍTULO 3

Decisiones financieras de las cooperativas (I)

1. Variables e indicadores.....	109
2. La Cooperativa Tabacalera de Jujuy.....	111
2.1. Crecimiento de la cooperativa.....	111
2.2. Estructura de inversión.....	113
2.3. Estructura de financiamiento.....	114
2.4. Estructura de excedentes.....	115
2.5. Tasa de excedente.....	116
2.6. Capacidad de pago.....	117
2.7. Riesgo de la cooperativa.....	117
2.8. Fuentes de financiamiento.....	118
3. La Cooperativa Tabacalera de Salta.....	124
3.1. Crecimiento de la cooperativa.....	124
3.2. Estructura de inversión.....	125



3.3. Estructura de financiamiento.....	126
3.4. Estructura de excedentes.....	127
3.5. Tasa de excedente.....	127
3.6. Capacidad de pago.....	128
3.7. Riesgo de la cooperativa.....	128
3.8. Fuentes de financiamiento.....	129
4. La Cooperativa Tabacalera de Misiones.....	133
4.1. Crecimiento de la cooperativa.....	133
4.2. Estructura de inversión.....	134
4.3. Estructura de financiamiento.....	135
4.4. Estructura de excedentes.....	136
4.5. Tasa de excedente.....	137
4.6. Capacidad de pago.....	137
4.7. Riesgo de la cooperativa.....	138
4.8. Fuentes de financiamiento.....	139

CAPÍTULO 4

Decisiones financieras de las cooperativas (II)

1. Crecimiento de las cooperativas.....	143
2. Estructura de inversión de las cooperativas.....	149
3. Estructura de financiamiento de las cooperativas.....	151
4. Estructura de excedentes de las cooperativas.....	153
5. Tasa de excedentes de las cooperativas.....	157
6. Capacidad de pago de las cooperativas.....	160
7. Riesgo de las cooperativas.....	163
8. Fuentes de financiamiento de las cooperativas.....	166



TOMO II

CAPÍTULO 5

La gubernamentalidad financiera (tesis 1 parte 1)

1. El concepto de gubernamentalidad.....	170
2. La gubernamentalidad económica	173
3. La gubernamentalidad financiera	179
4. La globalización... ..	182
5. Los mercados financieros	186
6. Biocapitalismo financiero	189

CAPÍTULO 6

El gobierno corporativo (tesis 1 parte 2)

1. El problema de gobierno corporativo.....	193
2. Modelos de gobierno corporativo.....	197
2.1. El modelo inglés.....	198
2.2. El modelo norteamericano.....	199
2.3. El modelo alemán.....	199
2.4. El modelo japonés.....	200
3. Mecanismos de gobierno corporativo.....	201
3.1. Mecanismos internos.....	201
3.1.1. Las juntas directivas o directorios.....	201
3.1.2. Los sistemas de compensación o remuneración.....	202
3.1.3. La estructura de propiedad.....	203
3.1.4. El endeudamiento.....	203
3.2. Mecanismos externos.....	204
3.2.1. Los sistemas legales, políticos y de regulación.....	204
3.2.2. Los mercados de control corporativo	204
3.2.3. Los mercados de factores y productos.....	205
4. El debate sobre gobierno corporativo.....	205
4.1. El conflicto de intereses.....	206
4.2. El problema de la información.....	208
4.3. El problema de la medición.....	209



4.4. El problema de control.....	209
4.5. La cuestión de los valores.....	210
5. Crisis de gobierno corporativo.....	210

CAPÍTULO 7

Los sistemas autopoieticos (tesis 1 parte 3)

1. Origen y significado de la autopoiesis.....	212
2. Sistemas autorreferenciales autopoieticos.....	215
3. Sistemas organizacionales de decisión.....	220
4. La gubernamentalidad financiera como sistema autopoietico.....	223

CAPÍTULO 8

El gobierno cooperativo (tesis 2)

1. La cooperación y la asociatividad.....	227
2. La forma de organización cooperativa.....	230
3. La premisa de las decisiones financieras cooperativas.....	233

CAPÍTULO 9

Las decisiones cooperativas (tesis 3)

1. ¿Derecho a voto o capacidad de influencia?.....	237
2. La naturaleza del poder.....	239
2.1. Poder de recompensa.....	240
2.2. Poder de coerción.....	241
2.3. Poder de castigo.....	241
2.4. Poder simbólico.....	242
2.5. Poder de referencia.....	242
2.6. Poder carismático.....	243
2.7. Poder mesiánico.....	243
2.8. Poder de conocimiento.....	243
2.9. Poder de información.....	244
2.10. Poder de liderazgo.....	245
2.11. Control de los recursos	245
2.12. Poder de posición.....	245
2.13. Poder emergente.....	245



2.14. Poder de exclusividad.....	246
3. El condicionamiento de los stakeholders	246
CAPÍTULO 10	
La creación de valor y el flujo de servicios (tesis 4)	
1. Las finanzas en las cooperativas	250
2. La creación de valor cooperativo	253
3. El flujo de servicios a los asociados.....	254
4. El valor de uso del dinero.....	255
CAPÍTULO 11	
El excedente cooperativo (tesis 5)	
1. La naturaleza del excedente cooperativo	257
2. La necesidad de crecimiento.....	258
3. La falta de excedente y el problema de financiamiento	259
CAPÍTULO 12	
El riesgo cooperativo (tesis 6)	
1. El riesgo en las decisiones financieras.....	267
1.1. Riesgo global.....	269
1.2. El riesgo país.....	273
1.3. El riesgo sectorial o de mercado	278
1.4. El riesgo organizacional	280
1.5. El riesgo de la decisión financiera.....	281
2. La gubernamentalidad financiera y el riesgo de las cooperativas.....	282
Conclusión.....	285
Nuevos interrogantes.....	287
Bibliografía general	288
Cuadros Anexos.....	303



INTRODUCCIÓN

1. Tema investigado

El tema de esta tesis es la relación entre la gubernamentalidad financiera y las decisiones financieras de las organizaciones. Para el estudio del mismo se analizan las implicancias de la gubernamentalidad financiera en las decisiones financieras de las cooperativas tabacaleras en Argentina, en el período comprendido entre 1969 y 2009. Se toma este período porque su inicio coincide con la instalación de la primera cooperativa tabacalera en el país, ocurrida en 1969 en la ciudad de Perico, provincia de Jujuy.

2. Problema de investigación

Las finanzas corporativas han tenido históricamente diversos sentidos, que se fueron modificando con los cambios del contexto económico. De una actividad inicial limitada casi exclusivamente a la tesorería, han pasado a ubicarse actualmente en el máximo nivel de decisiones de las empresas. Este cambio de posicionamiento se debe en parte a las propias transformaciones de las empresas ante los cambios del contexto, pero también a la influencia de importantes desarrollos teóricos en torno a los cuales se generaron debates que consolidaron el campo de las finanzas. Esta producción teórica no existe en el campo de las cooperativas, donde han predominado más bien los debates doctrinarios, razón que justifica una contribución en este sentido.

El estudio de este tema y de las cooperativas tabacaleras resulta de interés por varios motivos. En primer lugar, por el acelerado proceso de crecimiento y expansión que tuvieron estas cooperativas en el período antes mencionado. En segundo lugar, porque ello implicó complejas decisiones de inversión y financiamiento. En tercer lugar, porque estas decisiones financieras se tomaron en un contexto de expansión y consolidación, a escala mundial, del proceso de globalización, del régimen de gubernamentalidad financiera y de la problemática de gobierno corporativo.

La *globalización* es un fenómeno que se expande en el mundo de manera acelerada, a partir de mediados de la década de 1940, a pesar de que recién en la década de 1980 se



comienza a hablar del fenómeno en los medios académicos de Estados Unidos y luego en los diarios financieros de Inglaterra.

Se trata de un proceso de doble dimensión: externa e interna. La primera se refiere a la expansión en el mundo de las relaciones de mercado, no sólo en la economía, sino en los más diversos ámbitos de la vida social. La segunda tiene que ver con la intensificación de las relaciones sociales, políticas y económicas entre los países y hacia el interior de los mismos, de lo cual se deriva a su vez un visible proceso de creciente interdependencia.

Tal como se desarrolla en Agüero (2008), este fenómeno obedece a una multiplicidad de causas, entre las cuales sobresalen el sostenido crecimiento de la economía mundial a lo largo de más de tres décadas tras la finalización de la segunda guerra mundial, el acelerado proceso de desarrollo tecnológico, la expansión de las grandes corporaciones transnacionales, la mundialización de la banca, el desarrollo de los mercados financieros internacionales, la caída del muro de Berlín, la mundialización del capitalismo y la expansión del dinero electrónico.

A esto se agregan las crisis del petróleo en la década de 1970, la desregulación de la economía mundial, el modo de producción modular, la declinación del paradigma del Estado de Bienestar, la formación de grandes bloques económicos y la configuración de un nuevo orden mundial basado en relaciones económicas y políticas coordinadas por un grupo de ocho países conocido por la sigla G-8 e integrado por Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Francia, Italia, Inglaterra y Rusia.

En las últimas dos décadas, se han realizado diversas formulaciones teóricas en torno al fenómeno de la globalización (Ianni, 1996), sobre sus consecuencias (Sennett, 1998), sobre el poder y el contrapoder en la era global (Beck, 1998), sobre la igualdad y la diversidad (Benhabib, 2006) y sobre la cultura del nuevo capitalismo (Sennett, 2006), entre otros temas. Este fenómeno ha atravesado además el campo de las organizaciones, transformando las ideas y expectativas, los valores, el conocimiento, la información, los sistemas, las decisiones, el modo de trabajo y la tecnología de gestión, además de su impacto en los mercados y productos.



Por otra parte, la globalización se desarrolla en el marco de una forma de gubernamentalidad que podríamos denominar *gubernamentalidad financiera* y que se diferencia de los regímenes que Foucault denomina ordoliberalismo alemán y anarcoliberalismo norteamericano (Foucault, 2006:141). Las diferencias son varias: las tecnologías de poder que se utilizan, la forma financiera de las relaciones sociales que se establecen, los sujetos que intervienen, el marco institucional y la localización de los intercambios, entre otras.

La gubernamentalidad es el conjunto de prácticas constitutivas de un régimen de gobierno particular de una sociedad, una organización o un grupo social. Comprende tanto las relaciones de micropoder o microrrelaciones de poder que se dan entre los sujetos y grupos sociales, como las relaciones de macropoder o macrorrelaciones de poder que se dan a nivel de políticas gubernamentales (Foucault, 2007:218), dentro de un mismo país o entre diversos países.

La gubernamentalidad financiera se instala antes de la finalización de la segunda guerra mundial por el acuerdo de Bretton Wood, la fijación del patrón oro y la creación de los organismos financieros internacionales. Luego sobreviene el Plan Marshall, la expansión de las corporaciones transnacionales, la banca mundial y el desarrollo tecnológico. A partir de la década de 1970, el patrón dólar, la desregulación financiera, las crisis del petróleo y el desarrollo de los mercados financieros internacionales. Finalmente, a partir de la década de 1990, la hegemonía mundial del capitalismo, el dinero electrónico, el gobierno del G-8 y el nuevo orden mundial.

Los conceptos de gubernamentalidad y gobierno parecen confundirse, porque se implican mutuamente. Sin embargo, la gubernamentalidad es la que define la forma, las condiciones y el tipo de gobierno que se da en un momento dado. La gubernamentalidad no es una estructura rígida o invariante de relaciones, sino una generalidad singular, que debe ser entendida como lógica estratégica, como campo estratégico de relaciones de poder. Por lo tanto, el proceso de globalización no es extraño ni se da por fuera de la gubernamentalidad financiera, que generó las condiciones para el desarrollo del mismo.

A su vez, la gubernamentalidad financiera es la que define la forma, las condiciones y el tipo de gobierno de las organizaciones. Si bien el vocablo francés *gouvernance*



aparecido en el siglo XV y su equivalente anglosajón *governance* de fines del siglo XVII, ya hacían referencia a la forma de ejercicio del poder y a las actividades de gobierno, el problema de *governance* resurge con fuerza en el contexto de crisis e incertidumbre derivado de los cambios profundos generados por la globalización y la gubernamentalidad financiera.

Así, con la expresión *gobierno corporativo*, se viene debatiendo en las últimas dos décadas los problemas derivados del conflicto de intereses entre propietarios y administradores de las organizaciones, que ya lo advirtió Adam Smith en el siglo XVIII, pero también en relación a otros interesados como el propio personal, los clientes, proveedores, el Estado y las comunidades donde operan las organizaciones. Se han planteado diversos modelos y mecanismos de gobierno corporativo, en el marco de la gubernamentalidad financiera y el proceso de globalización.

En este contexto, las organizaciones toman decisiones financieras y llevan a cabo procesos de inversión, financiamiento y distribución de dividendos, que no son independientes de la globalización, la gubernamentalidad financiera y la forma de gobierno corporativo. En el caso de las cooperativas, las decisiones financieras se basan en premisas diferenciadas de las empresas capitalistas en lo que respecta a objetivos organizacionales, tasa de excedente, flujo de servicio a los asociados, creación de valor, capitalización, entre otros. Esto también implica una diferenciación en lo que hace al modelo de gobierno cooperativo.

Las cooperativas tabacaleras en Argentina surgen a finales de la década de 1960, en un contexto de saturación del mercado interno de tabaco y fuerte concentración de la actividad tabacalera en manos de empresas de capital extranjero. Sin embargo, la actividad tabacalera tiene una larga historia en el país y constituye un importante componente de las economías regionales del Norte Argentino. Ya en el siglo XIX se cultivaba tabaco en las provincias de Tucumán, Salta y Corrientes y, hacia la década de 1930, se suman Jujuy, Catamarca, Chaco y Misiones.

Hasta la década de 1930, la producción de tabaco en promedio era de unos 7 millones de kilogramos por año. Este promedio se ubica por encima de los 30 millones en la década de 1950, supera los 60 millones en la década de 1960 y los 100 millones en



la década de 1990, llegando a mediados de la década de 2000 a un máximo histórico que supera los 160 millones.

Según la información estadística publicada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, actualmente sólo el 22 % de la producción de tabaco del país se destina al mercado interno, mientras que el 78 % se destina al mercado externo. De la producción total, más del 44% es aportado por las cooperativas tabacaleras.

3. Interrogante central

La pregunta que se trata de responder en este trabajo es la siguiente: ¿qué implicancias tiene la gubernamentalidad financiera, en las decisiones financieras de las cooperativas tabacaleras en Argentina, en el período 1969-2009?

4. Tesis sostenidas

En relación con este interrogante, en este trabajo se sostienen las siguientes tesis:

Tesis 1: “La gubernamentalidad financiera es la tecnología de poder del capitalismo, en su modo actual de desarrollo financiero. Opera como un sistema autopoiético, cuyos elementos componentes son la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos”.

Tesis 2: “La existencia de una forma de gobierno cooperativa, basada en la asociatividad, no es independiente de la gubernamentalidad financiera, que opera como premisa para las decisiones financieras de las cooperativas”.

Tesis 3: “La gubernamentalidad financiera condiciona la aplicación del principio un asociado un voto, en las decisiones financieras de las cooperativas, constituyendo factores de mayor injerencia la capacidad de negociación, el poder y la influencia de los stakeholders”.

Tesis 4: “La gubernamentalidad financiera limita la aplicación en las decisiones financieras de las cooperativas, de los principios de creación de valor cooperativo, flujo de servicios a los asociados y valor de uso del dinero”.



Tesis 5: “La gubernamentalidad financiera degenera la tasa de excedente de las cooperativas y obstaculiza la consideración de factores tales como la necesidad de crecimiento, la capitalización, la constitución de reservas y el servicio a los asociados”.

Tesis 6: “La gubernamentalidad financiera aumenta el riesgo de las cooperativas y neutraliza la influencia de factores tales como la integración cooperativa, la confianza recíproca entre los miembros y la solidaridad derivada del proyecto colectivo y de la construcción de sujetos cooperativos”.

5. Aportes principales

- En esta tesis se desarrolla el concepto de *gubernamentalidad financiera* como categoría analítica explicativa del modo actual de desarrollo financiero del capitalismo, sobre la base del modelo teórico que Michel Foucault denomina gubernamentalidad económica.
- Se demuestra que la gubernamentalidad financiera opera como *sistema autopoietico*, según las proposiciones teóricas aportadas desde la biología por Humberto Maturana Romesín y Francisco J. Varela García y desde la sociología por Niklas Luhmann.
- Se demuestra que, como sistema autopoietico, la gubernamentalidad financiera opera a través de tres *elementos principales*: la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos.
- Se demuestra que si bien existe una *forma cooperativa de gobierno*, basada en la asociatividad, su configuración actual no es independiente de la gubernamentalidad financiera, que opera como premisa de las decisiones financieras tomadas por las organizaciones cooperativas.
- Se demuestra que la gubernamentalidad financiera condiciona la aplicación del principio “*un asociado un voto*”, en las decisiones financieras de las cooperativas y que éstas se rigen más bien por la capacidad de negociación, el poder y la influencia de los *stakeholders*.



- Se demuestra también que la gubernamentalidad financiera limita la aplicación de los principios de creación de valor cooperativo, flujo de servicios a los asociados y valor de uso del dinero en las decisiones financieros de las cooperativas.
- Se demuestra asimismo que la gubernamentalidad financiera degenera la *tasa de excedente* de las cooperativas y obstaculiza la consideración de factores tales como la necesidad de crecimiento, la capitalización, la constitución de reservas y el servicio a los asociados.
- Se demuestra que la gubernamentalidad financiera aumenta el *riesgo* de las cooperativas y neutraliza la influencia de factores tales como la integración cooperativa, la confianza recíproca entre los miembros y la solidaridad derivada del proyecto colectivo y de la construcción de sujetos cooperativos.
- Se muestra la configuración del *complejo agroindustrial tabacalero* en Argentina y la participación en el mismo de las cooperativas tabacaleras, en el período 1969-2009.

6. Metodología utilizada

Desde el punto de vista metodológico, se trabajó en tres planos: teórico, metodológico y analítico, y se utilizaron como métodos la inducción, la deducción y la comparación. En el *plano teórico*, se discute la relación entre la globalización, la gubernamentalidad financiera y el gobierno corporativo y sus implicancias en las decisiones financieras de las cooperativas tabacaleras en Argentina durante el período 1969-2009. Asimismo, se interpreta la evidencia empírica obtenida de las unidades de análisis estudiadas y se fundamentan las hipótesis formuladas como respuesta al interrogante central de la investigación.

En el *plano metodológico*, se abordaron empíricamente las unidades de análisis, para indagar y recolectar datos. En un *primer momento* y como etapa previa al abordaje empírico de las unidades de análisis, se consultaron diversas fuentes con el fin de recolectar los datos existentes sobre el comportamiento de las variables



macroeconómicas más relevantes durante el período 1969-2009, sobre las economías regionales del Noroeste y Nordeste Argentino y sobre la actividad tabacalera en el país.

En relación a la actividad tabacalera del período 1969-2009, se consultaron las fuentes estadísticas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, de las oficinas provinciales de tabaco y de otras fuentes, con el fin de determinar los tipos de cultivos, zonas productoras, productores, superficies cultivadas, producción, acopio, industrialización, precios, comercialización y otros. De igual manera, se relevaron los datos existentes sobre la actividad cooperativa en cada una de las provincias productoras de tabaco y, en particular, sobre la actividad cooperativa tabacalera.

En un *segundo momento*, se establecieron contactos con las cooperativas seleccionadas como unidades de análisis y con informantes claves: miembros de asociaciones y cámaras de productores, entidades financieras, funcionarios públicos, investigadores, entre otros. Se relevaron diversas fuentes de datos de las cooperativas: revistas, publicaciones, estados contables, libros de asamblea y de reuniones del consejo de administración, entre otros, y se llevaron a cabo observaciones simples y entrevistas a miembros de los consejos de administración, gerentes de área y responsables o encargados de la gestión financiera de las cooperativas. De igual manera, se entrevistaron a informantes claves. El abordaje de las unidades de análisis se inició con la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, por ser la más antigua del país. Luego, se siguió con Salta y por último Misiones, de acuerdo a la secuencia histórica de formación de las cooperativas tomadas como muestra.

En el *plano analítico*, se operó con los datos con el fin de aprovechar su potencialidad reveladora de información. Para la sistematización y el análisis de datos, se elaboraron cuadros generales, cuadros por cada cooperativa y por región y cuadros comparativos entre cooperativas y entre regiones, se expresaron los valores monetarios corrientes de distintos años en moneda homogénea, se construyeron indicadores y se aplicaron técnicas matemáticas, estadísticas y financieras.



7. Procedimientos utilizados

Para la recolección de datos, se utilizaron diversas técnicas, tales como observación simple, relevamiento de archivos de información, recopilación de documentos y entrevistas. Durante la investigación, se utilizaron diversos procedimientos, tales como lectura y análisis bibliográfico, relevamiento de datos y análisis de información, entrevistas a informantes claves, sistematización y codificación de datos, elaboración de cuadros, comparación y análisis de datos, fundamentación de hipótesis, elaboración de síntesis, elaboración de conceptos, construcción de argumentos y elaboración de conclusiones, entre otros.

Como universo de análisis, se consideraron quince (15) cooperativas tabacaleras ubicadas en siete (7) provincias argentinas: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Chaco, Corrientes y Misiones. Las unidades de análisis fueron las cooperativas tabacaleras. La muestra se construyó considerando que las cooperativas producen en promedio el 44% del tabaco del país. De este porcentaje, el 76% se produce en el Noroeste Argentino y el 24% en el Nordeste Argentino.

De la producción del NOA, el 63% corresponde a la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy, la más grande y antigua del país, fundada en 1969 y el 32% a la Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta, la segunda más grande y antigua del país, fundada en 1973. Ambas suman el 95% de la producción del NOA. De la producción del NEA, el 83% corresponde a la Cooperativa Tabacalera de Misiones, la tercera más grande del país, fundada en 1985.

La muestra seleccionada se conformó con estas tres (3) cooperativas que, en conjunto, representan más del 95% de la producción total de las cooperativas tabacaleras del país. Las cooperativas de Jujuy y Salta producen tabaco Virginia y la de Misiones tabaco Burley.

8. Fuentes de datos

Como fuentes de datos se consultaron los Anuarios Estadísticos del Fondo Especial del Tabaco, publicados por la Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación; las Memorias, Estados Contables, Actas de Asamblea y



Actas del Consejo de Administración de las Cooperativas Tabacaleras; las revistas y publicaciones periódicas de las Cámaras de Tabaco y Asociaciones de Productores Tabacaleros; las estadísticas y publicaciones del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social; las publicaciones de los Organismos Provinciales de Cooperativismo; las estadísticas y publicaciones de las Direcciones y Departamentos de Tabaco Provinciales y las publicaciones y estudios realizados por las Universidades Nacionales, Universidades Privadas y Centros de Investigación. Asimismo, se realizaron entrevistas a funcionarios públicos, integrantes de los consejos de administración y gerentes de las cooperativas, miembros de las cámaras y asociaciones de productores, investigadores, docentes, profesionales y consultores, entre otros informantes claves.

9. Estructura de la tesis

Esta tesis se compone de 12 capítulos, organizados en 2 tomos. En el primer tomo se incluyen 4 capítulos, que tratan respectivamente sobre el desarrollo histórico del complejo agroindustrial tabacalero en Argentina, el desarrollo de las cooperativas tabacaleras y el análisis de las decisiones financieras tomadas por las cooperativas tabacaleras de Jujuy, Salta y Misiones en el período 1969-2009.

En el segundo tomo se incluyen 8 capítulos, que fundamentan las 6 tesis sostenidas en este trabajo. La Tesis 1 se fundamenta en los capítulos 5, 6 y 7, que tratan respectivamente sobre la gubernamentalidad financiera, los sistemas autopoieticos y los gobiernos corporativos. Las Tesis 2 a la 6 se fundamentan respectivamente en los capítulos 8 al 12. Al final del segundo tomo se agregan como Anexos los 50 cuadros elaborados para exponer la información construida sobre las 3 cooperativas estudiadas.

Esta forma de organizar la tesis responde a dos criterios fundamentales. Por un lado, un primer criterio fue organizar y presentar adecuadamente la *evidencia empírica* obtenida sobre el complejo agroindustrial tabacalero (capítulo 1) y las cooperativas tabacaleras en Argentina (capítulo 2), como asimismo sobre las decisiones financieras tomadas en el período 1969-2009 por las cooperativas tabacaleras de Jujuy, Salta y Misiones (capítulos 3 y 4). Para el análisis de las decisiones financieras se seleccionaron 8 variables: crecimiento de la cooperativa, estructura de inversión, estructura de financiamiento, estructura de excedentes, tasa de excedente, capacidad de pago, riesgo



de la cooperativa y fuentes de financiamiento. Para medir estas variables, se utilizaron 58 indicadores. La información básica obtenida se expone en 50 cuadros que obran como Anexos al final del segundo tomo. En base a estos cuadros se elaboraron a su vez los cuadros incluidos en el capítulo 3 para el análisis de las decisiones financieras de cada cooperativa y en el capítulo 4 para el análisis comparativo de las decisiones financieras de las 3 cooperativas.

Por otro lado, un segundo criterio fue organizar y presentar adecuadamente los *fundamentos de las tesis* sostenidas en este trabajo. La primera tesis trata sobre la gubernamentalidad financiera (capítulo 5), como sistema autopoietico (capítulo 7) que opera por la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos (capítulo 6). La segunda tesis trata sobre el gobierno cooperativo y la asociatividad en el marco de la gubernamentalidad financiera (capítulo 8). La tercera tesis trata sobre el principio un asociado un voto en las decisiones financieras y la capacidad de negociación, el poder y la influencia de los stakeholders (capítulo 9). La cuarta tesis trata sobre los principios de creación de valor cooperativo, flujo de servicios a los asociados y valor de uso del dinero en las decisiones financieras y los límites que emergen de la gubernamentalidad financiera para aplicarlos (capítulo 10). La quinta tesis trata sobre la tasa de excedente de las cooperativas y los límites de la gubernamentalidad financiera para considerar factores como crecimiento y capitalización de la cooperativa, constitución de reservas y servicios a los asociados (capítulo 11). La última tesis trata sobre el riesgo de las cooperativas y los límites de la gubernamentalidad financiera para la disminución del mismo (capítulo 12).



Capítulo 1

EL COMPLEJO TABACALERO EN ARGENTINA

1. El tabaco

El tabaco es de origen americano. Esta tesis es sostenida por la mayoría de autores. Es una planta tropical, que ya existía en América a la llegada de Colón, en 1492¹. Era cultivado y consumido por los aborígenes. Sin embargo, el hábito de fumar no se inicia con el tabaco. Antes del descubrimiento de América, ya se fumaba en algunas partes del mundo, aunque no con tabaco sino con otras hierbas olorosas a través de pipas (Fernández de Ullivarri, 1990:4).

A lo largo de su historia, ha recibido diversas denominaciones. Algunos autores concuerdan en que los consumidores la llamaban *cohiba*, *cojiva* o *coviva* y que los expedicionarios de Colón lo llaman *tabaco*, en alusión al nombre que los indígenas daban al instrumento en que lo absorbían: *tobak*. Por ese entonces, los aborígenes no lo empleaban solamente como elemento de deleite, sino también en ceremonias religiosas y para alcanzar un estado de intoxicación delirante (Llanos Company, 1981:17).

A través de las cortes reales, es introducido al continente europeo, comenzando por España, como una planta con propiedades medicinales. La difusión del cultivo no está bien documentada, pero es probable que fuese muy lenta. Juan Nicot (1530-1600), embajador francés en la corte de Portugal, es el primero en proclamar las virtudes medicinales del tabaco. Posteriormente Linneo en 1753 -en homenaje a Nicot- le asigna el nombre de *nicotiana tabacum* (Fernández de Ullivarri, 1990:11).

A lo largo de la historia, son muchas las prohibiciones al cultivo y uso del tabaco. El rey Jacobo I de Inglaterra, en 1604, se declara en contra de los fumadores. En

¹ Como se lee en el diario de navegación de Colón, según la investigación de Mackenzie (1957) citada por Rodríguez Navas (1971), aunque también Killebrew y Myrick (1897), citados por este mismo autor, aluden a su cultivo y consumo en China, mucho antes de aquella fecha.



Transilvania, se sancionan leyes severas en contra de los importadores, cultivadores y consumidores de tabaco. El papa Urbano VIII, en 1623, promulga una bula contra el uso del tabaco. A pesar de estas prohibiciones, el consumo popular aumenta el área sembrada y perfecciona el tratamiento de la hoja.

La hoja del tabaco tiene una composición química compleja. Está formada por oxígeno, hidrógeno, nitrógeno y carbono y 10 sales: ácido fosfórico, potasa, cal, azufre, magnesio, sílice, sosa, cloro, hierro y manganeso. Según la variedad y tipo comercial, es posible hallar algunas diferencias en cuanto a su composición química, lo que refleja la diversidad de gustos y aromas entre los tipos de tabaco. La planta recién recolectada, se compone de algo más de 88% de agua: oxígeno e hidrógeno. Después de fermentado, predominan en el tabaco el ácido carbónico, el ácido nítrico, el amoníaco y varios alcaloides (Hilal, 1965).

Al quemarse, las sustancias orgánicas desaparecen y las minerales quedan en los residuos que forman cenizas. Así, el humo del tabaco se compone de los gases antes citados, pero combinados de tal modo que producen el *álcali amoniacal* y varios alcaloides, entre los cuales la más conocida es la nicotina, un compuesto nitrogenado que se encuentra en algunas especies del género. Es un líquido oleaginoso, incoloro cuando está puro, soluble en agua y venenoso, como todos los alcaloides. Al quemarse, el 20% de la nicotina contenida en la hoja de tabaco se convierte en humo.

El tabaco pertenece al género *nicotiana* (*solanáceas*²), del cual se conocen más de 50 especies, siendo la más importante la *nicotiana tabacum*. En su primera clasificación, Linneo (1753) incluyó solamente dos especies: *nicotiana tabacum* y *nicotiana rústica*. La primera descripción del género es realizada por Tournefort, en 1719. Kunth, en 1818 y luego Don, en 1838, ensayan la primera clasificación del género.

Basándose casi exclusivamente en las características morfológicas, establecen 33 especies, agrupadas en 4 secciones: *tabacum*, *rústica*, *petunioides* y *polidiclia*. La clasificación de Goodspeed, en 1953, considerando aspectos morfológicos y citológicos,

² Solanácea: calificación de las plantas que tienen hojas alternas, flores con corola acompañada y semillas con albumen carnoso. Del latín *solanum*: hierba que busca el sol.



establece 60 especies, agrupadas en tres grandes subgéneros: *rústica*, *tabacum* y *petunioides* (Fernández de Ullivarri, 1990:11).

Entre los principales caracteres del género *nicotiana*, podemos mencionar que: se trata de plantas anuales de tallo herbáceo, hojas aisladas, enteras y raramente sinuosas; flores hermafroditas y semillas numerosas y pequeñas de forma reniforme. De las 60 especies, la *nicotiana tabacum* es la única utilizada en forma masiva para el consumo en cigarrillos y tabacos de mascar.

Las variedades cultivadas de tabaco se agrupan en 4 tipos básicos: *havanensis*, *brasiliensis*, *virgínica* y *purpúrea*. Es una planta anual, de tallo delgado, algo leñoso, erecto, con pocas ramificaciones, que puede desarrollar alturas de 0.80 a 3 metros, según la variedad. La raíz puede llegar a los 50 centímetros de profundidad. Las hojas están asentadas en cada nudo a lo largo del tallo, en una espiral ascendente y pueden llegar a más de 45 centímetros de longitud.

El color es también variable, con una fina textura y pequeñas nervaduras. La flor está unida a las ramificaciones por un corto pedicelo de 10 a 20 milímetros de largo. El fruto es una cápsula elíptica u ovoide de 15 a 20 milímetros de longitud, que puede llegar a contener algo más de 3.000 semillas muy pequeñas (Llanos Company, 1981:35).

El tabaco ocupa una posición sin paralelo entre las plantas de cosecha. Llega al mercado mundial totalmente a base de hojas, siendo la planta comercial no comestible más cultivada del mundo. A pesar de los constantes ataques encaminados a moderar o interrumpir su uso, el consumo crece aceleradamente, constituyendo un fenómeno social del siglo XX, a nivel mundial, ya que durante el mismo se quintuplica.

El hábito de fumar es una costumbre social y, por su significado religioso original, se lo considera de efectos médicos beneficiosos. Los expedicionarios de Colón, al llegar al nuevo continente, observan cómo los indios chupaban del extremo de un tubo encendido, formado por hojas secas envueltas o bien inhalaban del polvillo de tabaco mediante la inserción de dos tubos en las fosas nasales (Rodríguez Navas, 1971:3).

La primera referencia a un cigarro data de 1518, cuando una expedición de españoles en México observa la costumbre de introducir tabaco y una hierba aromática a un tubo



de caña, encendida en un extremo e inhalada por el otro. La primera noticia sobre la práctica de fumar en pipa es señalada por Brooks (1953), haciendo referencia a una ceremonia presenciada por Cabral en las costas brasileñas.

En el siglo XVIII, adquiere una repentina popularidad el *rapé* o hábito de inhalar por la nariz el polvo del tabaco, mezclado con ciertas hierbas aromáticas. Al extenderse el uso del tabaco por el mundo, su principal forma de consumo fue el cigarro o el tabaco en pipa. Las guerras favorecieron la difusión del hábito de fumar.

En la actualidad, las ventas de cigarros puros y otros productos como la mezcla para pipa, el tabaco de mascar y el tabaco en polvo para rapé, están en declinación, debido al negocio económico que representa para las empresas la fabricación y comercialización de cigarrillos (Rodríguez Navas, 1971:27).

2. El cultivo del tabaco

El suelo es un factor clave para el rendimiento y la calidad del tabaco. Si bien la planta se adapta a condiciones muy amplias de suelos, existen algunos que por sus condiciones la favorecen. En general, el tabaco prefiere las tierras francas, sueltas, profundas, que no se encharquen y sean fértiles. Son buenos también los desmontes recientes, no arcillosos y las mesetas de poca elevación con exposición al mediodía.

El pH más apropiado es de neutro a ligeramente ácido, para tabacos claros, como el Burley y el Virginia, y neutro o ligeramente alcalinos para tabacos oscuros. La humedad más conveniente del suelo para la planta es del 15% y la temperatura mínima, a nivel radicular, de 9° C, siendo el óptimo entre 24° y 35° C. Las arenas de roca granítica son muy convenientes, ya que favorecen la combustión futura del producto. La textura influye en la calidad de las cosechas.

El tabaco Virginia requiere suelos sueltos, con proporción elevada de arena -superior al 60%- aunque con un mínimo del 10% de arcilla. El tabaco Burley, en cambio, requiere suelos con mayor proporción de limo y arcilla, aunque de naturaleza suelta. Por último, los tabacos oscuros adquieren la mejor calidad en tierras más pesadas. Los suelos húmedos, encharcados y de poco fondo, resultan perjudiciales para el tabaco.



El tabaco es una especie originaria subtropical, por eso se desarrolla mejor en estos climas. Desde el trasplante hasta la finalización de la cosecha, necesita 125 días libres de heladas, ya que la planta, una vez trasplantada, es muy sensible a las bajas temperaturas, aunque el almácigo pueda soportar hasta 0° C. Como todo ser vivo, tiene su temperatura óptima de desarrollo, entre 25° y 28° C. Temperaturas por debajo de 15° C dan lugar a un desarrollo muy lento de la planta. Las altas temperaturas, entre 40° y 45° C, son toleradas en algunos casos, aunque depende de la buena humedad del suelo y que no haya problemas de circulación de savia por enfermedades y plagas.

En general, el tabaco se desarrolla mejor en áreas con buena humedad relativa, del 60% HR, y que presenten mucha luz solar en la época de floración y fructificación. La intensidad y duración de la exposición al sol, influye sobre algunos índices químicos de la hoja. El sombreado de la planta, por ejemplo, reduce el nivel de nicotina en las hojas (Fernández de Ullivarri, 1990:15).

El agua forma parte de la materia viva y sirve como disolvente de las sustancias minerales del suelo. Cualquier desequilibrio hídrico es vital para las plantas. El tabaco, al ser una planta de gran desarrollo vegetativo y ciclo corto de crecimiento, es muy exigente en cuanto al agua. Las precipitaciones, con una distribución normal, son las que contribuyen al crecimiento adecuado del tabaco, ya que son las que permiten la solubilización de los nutrientes, para que sean fácilmente tomados por las raíces.

Cuadro N° 1

Argentina. Características climáticas de las provincias productoras de tabaco

Noroeste Argentino	Chaco	Corrientes	Misiones
Clima templado-cálido con inviernos no muy rigurosos. Se registran heladas de Junio a Agosto. Los inviernos son secos y las lluvias se concentran de Noviembre a Marzo.	Las lluvias totales alcanzan 1000 mm con distribución uniforme en los meses de primavera y verano. Esto permite el cultivo sin riesgo con relativa seguridad.	Clima subtropical húmedo. Inviernos benignos con pocas y suaves heladas. Frecuentes sequías prolongadas o excesivas lluvias que afectan el cultivo.	Clima subtropical con veranos prolongados, calurosos y húmedos. Inviernos templados a algo cálidos con muy pocas heladas en algunos años.

Fuente: Elaboración propia en base a Fernández de Ullivarri (1990:15)

La deficiencia en el suministro de agua, provoca hojas de tabaco más gruesas y densas; un exceso del líquido, provoca excesivas nerviasiones y finos tejidos, que no



resistirán la fermentación. La cantidad de agua óptima que necesita el tabaco es de 560 mm durante todo un ciclo (Fernández de Ullivarri, 1990:15).

Cada hectárea de tierra dedicada al cultivo de tabaco necesita recibir, por lo menos, 12.000 m³ de agua, durante los 6 meses que transcurren desde la siembra hasta su recolección, siempre que se trate de terrenos permeables, bien aireados y de evaporación normal.

La necesidad de agua aumenta desde el trasplante hasta el final del segundo mes, para descender luego en el periodo que lleva a la planta a la maduración. En algunos casos, es conveniente que el tabaco sufra cortos periodos de deficiencia de agua hasta los 45 ó 50 días de trasplante, para permitir un mejor desarrollo radicular. En la actualidad, los sistemas de riego más empleados son por filtración, por inundación, por regueras de nivel y por aspersión.

La semilla del tabaco, al ser extremadamente pequeña y de germinación delicada, necesita ser sembrada en almácigos, para su posterior trasplante a terreno de asiento. Una correcta preparación y cuidado del almácigo permite tener plantas sanas, vigorosas y bien enraizadas en el momento de efectuar el trasplante.

A su vez, las semillas a ser sembradas deben ser desinfectadas, ya sea por métodos húmedos o secos. Para la formación del almácigo, deben elegirse suelos profundos y sueltos, evitándose los pesados o muy ripiosos. Los terrenos de desmonte, con una buena capa humífera, son los mejores. Ocho almácigos son suficientes para implantar una hectárea de Virginia, Burley o criollo.

A los 70 días de la siembra, aproximadamente, las plantas de almácigo están listas para ser trasplantadas. Una buena planta de almácigo tiene unos 15 cm de altura y el grosor de un lápiz. Desde los 10 días antes del trasplante, se disminuye el riego, para que la planta se adapte a un ambiente más seco. Al realizar el trasplante, no deben existir heladas o fríos intensos. El día nublado es el más recomendable para efectuar la operación, ya que permite el trasplante a cualquier hora del día. De no ser así, las mejores horas para el trasplante son a partir de las cuatro de la tarde en adelante.



Para desarraigar la planta sin herirla o quebrarla, el suelo del almácigo tiene que estar húmedo. Las raíces de las plantitas que han de trasplantarse no deben quedar expuestas al sol en ningún caso. El suelo se prepara previamente en surcos y se señalan los puntos donde se entierran las plantas, en forma manual o con máquinas trasplantadoras tiradas por un tractor. El rendimiento depende de la densidad o número de plantas por hectárea. La densidad óptima para obtener el mayor beneficio económico de la cosecha depende de la calidad y fertilidad de la tierra, del abono, de la variedad cultivada, del agua y del clima, entre otros.

Las condiciones del suelo tienen mayor influencia en el tabaco que en otros cultivos, ya que debe obtenerse una hoja que, no sólo permita aplicar un determinado sistema de curación, sino que reúna ciertas características físicas y químicas que la hagan adecuada para su procesamiento industrial. En nutrición vegetal, se denominan principios nutritivos primarios a aquellos elementos químicos que las plantas consumen en gran cantidad y que resultan indispensables para su crecimiento, tales como nitrógeno, fósforo, potasio, calcio y magnesio.

Las plantas de tabaco, en su primer mes de vida, debido al escaso desarrollo de la raíz, sólo exploran un pequeño volumen de suelo para nutrirse. Ello lleva a la necesidad de agregar fertilizantes portadores de estos elementos químicos³. El nitrógeno y el calcio tienen una marcada incidencia en el desarrollo y peso de las plantas.

El calcio mejora la vida microbiana en los suelos, favorece la nitrificación, da más poder de retención de agua a las tierras excesivamente sueltas y eleva el pH. El potasio contribuye a lograr plantas más fuertes, con mayor resistencia a las enfermedades y es el elemento más importante para la calidad de los tabacos, ya que le confieren al producto una extraordinaria capacidad de combustión.

El fósforo acelera el proceso de maduración de las hojas. Según los tipos de tabaco que se cultiven, varían las necesidades de estos elementos. Las necesidades de nitrógeno del Virginia son menores que las del Burley y criollo salteño. El exceso de este

³ El nitrógeno es la base para obtener una cosecha elevada y su influencia en el metabolismo del tabaco se manifiesta en el incremento de nicotina.



elemento prolonga el periodo vegetativo de la planta y una mayor lentitud en la maduración.

Una vez que las plantas arraigan, a los 7 ó 10 días de trasplantadas, se afloja el suelo con azada alrededor de las mismas, eliminando las malezas y realizando al mismo tiempo un suave *aporque*, consistente en volcar tierra sobre la base de las plantas, separando unas de otras las líneas de plantas por leves excavaciones en forma de “v”. Las carpidas se suspenden cuando las plantas alcanzan 45 ó 50 cm de altura, llevándose a cabo -como último movimiento de suelo- un aporque mucho más pronunciado, con el objeto de afianzar mejor las plantas en el suelo y lograr un mayor desarrollo radicular.

El desflore y el desbrote son prácticas culturales que incrementan los rendimientos y mejoran la calidad del tabaco. Como las flores extraen de las plantas gran cantidad de elementos nutritivos, en detrimento de las hojas, se las elimina intencionalmente, a fin de mejorar el cuerpo, elasticidad, textura y contenido químico de las hojas. Como respuesta fisiológica al desflore, las plantas emiten nuevos brotes, que crecen con tal rapidez que, si no se los elimina a tiempo, toman de las hojas los elementos necesarios para desarrollarse, causando mermas en el rendimiento y calidad de las cosechas.

3. Cosecha, curado y preindustrialización

La cosecha por hoja o planta resulta optativa y está asociada al curado que se realizará a la planta. Puede realizarse a mano o con máquinas. La cosecha a mano se hace imprimiendo un ligero tirón hacia abajo en la base de la hoja, con lo que se desprende con facilidad del tallo. Puede utilizarse algún instrumento cortante. En los tipos Virginia y burle, es realizada por hojas, a medida que maduran, efectuándose un total de 5 ó 6 cosechas por planta, arrancando 2 ó 3 hojas en cada pasada. Las hojas arrancadas en la segunda pasada, constituyen el tabaco de primera calidad.

La cosecha de hojas inmaduras de burle da lugar a un lento proceso de maduración o amarillamiento y, muchas veces, a la obtención de hojas secas con tonalidades verdosas. Se conoce que las hojas están listas para ser recolectadas, cuando se inclinan hacia el sol en horas de la tarde. La cosecha se realiza en horas de la mañana, por la temperatura y para reconocer las hojas que están maduras.



Una vez cosechadas, las hojas no deben exponerse al sol, para evitar quemaduras. En los tipos Virginia y Burley, para su posterior secado o curado, son encañadas. Esta operación consiste en atar las hojas en una varilla o caña de 1,30 metros de largo. La cosecha con máquina tiende a simplificar el trabajo. Pueden utilizarse cosechadoras automáticas o semiautomáticas.

En la cosecha automática, un equipo autopulsado, de alto despeje para moverse entre los surcos, corta las hojas de un sector de la planta, a igual altura. En la cosecha semiautomática, el corte es efectuado por operarios que son transportados, sentados en la máquina, a poca altura del suelo, entre las líneas de plantas. Las hojas cortadas son depositadas en canastos, colocados al frente de cada operario. En la cosecha mecanizada, el terreno es llano y el tractor empieza a trabajar desde fuera de la plantación.

Inmediatamente de terminada la cosecha, y como último trabajo cultural, debe efectuarse la destrucción del rastrojo, cuando los tallos estén aún verdes y haya temperaturas moderadas y humedad en el suelo. Con ello, se logra una descomposición pronta de la materia, se eliminan malezas y se destruyen insectos parásitos.

Después de la cosecha, el tabaco es sometido a un proceso de transformación, para convertirlo en materia prima industrial. Este proceso se compone de dos fases: el curado y la fermentación. El curado es un proceso de secado o pérdida de agua en condiciones controladas, para que las plantas, o las hojas separadas de las plantas, mantengan el mayor tiempo posible su actividad biológica, a fin de que los cambios químicos y bioquímicos se produzcan del modo más apropiado para conseguir un producto de alta calidad.

Durante el curado, se produce un cambio profundo en la composición química del tabaco, adaptándolo para poder ser fumado. Es la operación más importante en la elaboración de los tabacos. Puede efectuarse con la planta completa o con las hojas separadas de ella. Los métodos empleados para el curado varían según los lugares de cultivo y según el tipo de tabaco.



Los métodos de curado más difundidos son al aire, al sol, a fuego y por calor artificial. Para todos los casos, durante el curado, el tabaco atraviesa tres fases: fase de cambio de color de la hoja o amarilleo, donde se registran los principales cambios bioquímicos y la hoja va perdiendo la humedad, el color verde de la clorofila desaparece y surge la pigmentación amarilla; fase de fijación del color final de la hoja y fase de secado de la vena de la hoja.

El curado al *aire* se lleva a cabo bajo techo, en un secadero, donde se deja algunas horas para que pierda parte del agua y sea más manuable. El secadero se construye con amplias ventanas, distribuidas de tal forma que permiten regular la humedad y la temperatura. Una humedad del 80% y una temperatura de 25° a 28° C, proporcionan las condiciones óptimas para el amarillamiento de las hojas. Este tipo de curado se utiliza principalmente en la cosecha por planta.

En el curado al *sol*, las hojas, una vez arrancadas de las plantas, se ensartan con una aguja con la que se hace pasar una cuerda por la base de la ventana central. La fase de amarilleo requiere que las hojas permanezcan en la sombra unas 24 horas. Pasado este lapso, son colgadas al sol, para facilitar la evaporación del agua y conseguir un color amarillo más o menos claro. Este tipo de curado demora unos 15 días. Por la noche, o en caso de lluvias, las hojas deben protegerse con plásticos o ser colocadas en lugares cubiertos.

El curado a *fuego* directo es la técnica de curado más antigua. Se aplica a tabacos de hojas grandes, ricas en nicotina, de tejido denso y gomoso que, una vez curadas, toman un color marrón oscuro. Se emplea para fabricar tabaco de mascar, rapé y mezclas para pipas. El tabaco se cosecha y se cuelga por plantas enteras, durante cuatro o cinco días. Luego, se encienden los fuegos, que alcanzan temperaturas superiores a los 50°. Los fuegos encendidos pueden durar cuatro o cinco días. A continuación, se apagan y se deja que el ambiente se enfríe y se humedezca durante tres días. El tejido de las hojas se reblandece y de nuevo vuelven a encenderse los fuegos, operación que se repite unas tres o cuatro veces.

El curado por *calor* artificial es característico de los tabacos Virginia o amarillos. En este caso, el tabaco es cosechado por hojas. Consiste en poner en contacto con el tabaco,



una masa de aire caliente, en construcciones especiales denominadas estufas. En los secaderos utilizados, la temperatura y la humedad del aire interior son manipuladas, según lo requiere el proceso en cada momento.

La duración normal de una horneada es de 4 á 10 días, entre 100 y 150 horas, dependiendo del piso foliar y del estado de madurez de la hoja, requiriéndose homogeneidad en estos dos aspectos.

El proceso de preindustrialización se compone de varias fases: mesa de alimentación y blend, corte de puntas, primer acondicionado, picking, segundo acondicionado, despalillado, secado, prensado y empaque. El tabaco curado se recepciona en fardos en la planta de preindustrialización. Los fardos se clasifican, según la variedad de tabaco y la calidad del mismo, en diferentes clases, de acuerdo a normas internacionales de calidad. Luego, son almacenados por separado, en tarimas metálicas, por variedad de tabaco, clase y orden cronológico.

En la primera fase de preindustrialización, el tabaco pasa por una mesa de alimentación, compuesta por dos cintas transportadoras paralelas, de velocidad regulable, sobre las cuales ciertos operarios experimentados realizan -en forma manual- una mezcla homogénea llamada *blend*. Para asegurar que la composición del *blend* permanezca invariable dentro de cada marca, se realiza un riguroso control por computadoras y una permanente inspección técnica.

La fase siguiente es la mesa de corte. Mediante cuchillas circulares giratorias se realiza el corte de las puntas de las hojas de tabaco, por un volumen aproximado del 20%, que, en forma separada del resto, pasa sucesivamente por un cilindro acondicionador automático, separadores lineales, mesas de *picking* y separadores vibratorios, reincorporándose al resto a la entrada del secado.

Mientras tanto, el 80% restante pasa por un sistema de cuchillas, que permiten deshacer el fardo y liberar las hojas de tabaco, para su pase por el cilindro acondicionador. Esta fase se denomina primer acondicionado. Con una velocidad aproximada de 15 revoluciones por minuto, este cilindro transporta las hojas, favoreciendo su mezclado en un ambiente donde reciben el calor y la humedad



convenientes para lograr la apertura y flexibilidad necesarias, de manera de evitar roturas de las hojas y otros inconvenientes.

En la fase siguiente, el caudal de hojas pasa por un nivelador de carga denominado *feeder*, cuya finalidad es uniformar el flujo. Luego, el material pasa por numerosas cintas transportadoras de reducida velocidad, denominadas mesas de *picking*, que permiten que ciertos operadores, en forma manual, seleccionen las hojas de tabaco descartando las que por su color están fuera de grado.

Luego, en la fase de segundo acondicionado, el tabaco pasa por un segundo cilindro acondicionador que, en forma automática, mantiene un flujo de tabaco con temperatura y humedad constantes, como condición necesaria para la calidad del proceso. El paso siguiente es la línea de despallado. Aquí las hojas son desgarradas y fraccionadas permitiendo, el desprendimiento parcial de las nervaduras.

En los separadores, la corriente de aire y los movimientos mecánicos producen una combinación de fuerzas que, por inercia y flotación, favorecen la separación del material liviano y pesado. Ésta es una operación que se realiza por lo menos cinco veces, donde finalmente se extrae la nervadura totalmente libre de láminas. La lámina extraída de los separadores y previamente tamizada, es colectada por un transporte, que, juntamente con el material proveniente del corte de puntas, los traslada hasta la secadora de lámina.

Ésta es la fase del secado. Aquí el producto ingresa con un 19% de humedad, que se reduce a 10% dentro de las cámaras de secado. Finalmente, en la última fase, el producto entra en un sistema de prensas hidráulicas, que comprimen la lámina en una caja de cartón, que luego es sellada automáticamente, con su correspondiente identificación, quedando el tabaco listo para su comercialización.

4. La producción de tabaco en el mundo

El tabaco se cultiva en más de 80 países en el mundo. En 1612 comienza la explotación comercial de tabaco en Jamestown, Virginia, Estados Unidos, para su exportación a Inglaterra, con tanto éxito que, en 1621, restringen su cultivo porque se había descuidado las cosechas alimentarias. En 1631 se extiende a Maryland y luego a



Kentucky, hacia finales del siglo XVIII, que pronto alcanza a producir casi la mitad del tabaco norteamericano (Rodríguez Navas, 1971).

Los españoles y portugueses difunden, desde mediados del siglo XVI, el cultivo y consumo de tabaco en países de Europa, África, Asia y Oceanía. Los turcos inician su cultivo y consumo a mediados del siglo XVII. Los holandeses lo desarrollan en Indonesia. Esta expansión se explica por la difusión del hábito de fumar y por el aumento del consumo de tabaco y del precio pagado por el mismo.

En Estados Unidos, por ejemplo, entre 1860 y 1891, el precio del tabaco aumenta un 40%, mientras que el precio del trigo disminuye un 12%, el algodón un 20% y la lana un 25%. La hectárea de tierra, que en condiciones normales valdría aproximadamente 1,20 dólares, se cotiza entre 70 y 120 dólares para ser destinada al cultivo de tabaco (Rodríguez Navas, 1971).

La función placentera del tabaco, como su capacidad generadora de ingresos, tanto para los productores e industriales como para el fisco, son los dos elementos claves que explican la difusión y expansión del cultivo de este producto. Al principio, en Inglaterra, el elevado tributo al tabaco tenía por objeto evitar su consumo, pero luego el interés fiscal aumenta por los elevados ingresos que genera al Estado, lo que rápidamente es imitado por otros países.

Una caja de tabaco americano de alta calidad, por ejemplo, que podría introducirse en Inglaterra a un costo de 122 libras esterlinas, podría llegar a costar más de 2000 libras esterlinas luego de tributar todas las cargas fiscales que gravan el tabaco. En el presupuesto público inglés de 1965-1966, los ingresos fiscales generados por el tabaco representaron un 12,3% del total de ingresos por impuestos (Rodríguez Navas, 1971).

La producción mundial de tabaco se incrementa un 20% entre el primer quinquenio de 1980 y el último quinquenio de 1990. En el cuadro 2 se observa que hay 7 países que en el mismo período crecen por encima de esa cifra: Malawi 115%, Zimbawe 110%, China 108%, Argentina 59%, Brasil e Indonesia 34% y la India 23%. Si comparamos la producción de la década de 1980 con la de 1990, las cifras expresan mejor la evolución:



la producción mundial creció un 16,6%, China un 59,3%, Argentina un 48,8%, Brasil un 30,2% y la India un 24,3%. Estados Unidos baja su producción levemente un 0,4%.

Cuadro N° 2
Principales países productores de tabaco. Producción quinquenal 1980-1999.

Países Productores	En millones de kgs				Crecimiento				Participación %			
	80/84	85/89	90/94	95/99	80/85	85/89	90/94	95/99	80/84	85/89	90/94	95/99
China	7135	11339	14615	14822	100	159	205	208	23,3	34,2	38,8	40,4
Estados Unidos	4076	3010	3707	3349	100	74	91	82	13,3	9,1	9,8	9,1
India	2490	2232	2814	3054	100	90	113	123	8,1	6,7	7,5	8,3
Brasil	1995	2071	2615	2680	100	104	131	134	6,5	6,3	6,9	7,3
Turquía	1054	1008	1383	1250	100	96	131	119	3,4	3,0	3,7	3,4
Zimbawe	512	617	907	1075	100	121	177	210	1,7	1,9	2,4	2,9
Argentina	332	349	484	529	100	105	146	159	1,1	1,1	1,3	1,4
Indonesia	519	724	508	693	100	139	98	134	1,7	2,2	1,3	1,9
Grecia	630	710	800	667	100	113	127	106	2,1	2,1	2,1	1,8
Malawi	312	373	582	670	100	120	187	215	1,0	1,1	1,5	1,8
Italia	711	846	764	648	100	119	107	91	2,3	2,6	2,0	1,8
Bulgaria	657	583	317	209	100	89	48	32	2,1	1,8	0,8	0,6
Polonia	433	496	240	192	100	115	55	44	1,4	1,5	0,6	0,5
España	203	182	226	221	100	90	111	109	0,7	0,6	0,6	0,6
Otros	9569	8583	7690	6635	100	90	80	69	31,2	25,9	20,4	18,1
Total Mundial	30628	33123	37652	36694	100	108	123	120	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Hasta fines de la década de 1950, Estados Unidos era el primer país productor mundial de tabaco, con una participación relativa del 22,5% que luego cede ante China, país que pasa de una participación del 14% hacia fines de la década de 1930 a más del 40% hacia fines de la década de 1990. La India conserva el tercer lugar en los 4 momentos, con una participación promedio del 8%, mientras que Brasil pasa de una participación del 2,1% a fines de la década de 1930 a una del 7% hacia finales de la década de 1990 y del 5° lugar hasta la década de 1950 pasa al 4° lugar en las décadas de 1980 y 1990. Turquía ingresa al 6° lugar hacia la década de 1950 y luego se ubica en el 5° lugar en las décadas de 1980 y 1990. Japón ocupa el 6° lugar hacia la década de 1930, luego asciende al 4° lugar hacia 1950, para luego ser desplazado por Italia hacia 1980 y ésta a su vez por Zimbawe a fines de la década de 1990.

La producción mundial de tabaco disminuye un 11% entre fines de 1930 y 1950, luego retoma fuertemente el dinamismo y hacia el inicio de la década de 1980 se ubica un 41% por encima de la década de 1930 y luego un 69% hacia fines de la década de 1990. Hay una fuerte tendencia a la concentración de la producción en unos pocos



países. Seis países entre más de 80, hacia fines de 1930, concentran el 44,4% de la producción, mientras que este porcentaje se eleva al 59,7% en la década de 1950 y al 71,4% hacia fines de la década de 1990.

Cuadro N° 3
Primeros 6 países productores de tabaco en % del promedio anual del período

Promedio 1935/1939			Promedio 1955/1959			Promedio 1980/1984			Promedio 1995/1999		
Posic.	País	Partic	Pos.	País	Partic	Posic	País	Partic	Posic.	País	Partic
1	USA	15,3 %	1	USA	22,5 %	1	China	23,3%	1	China	40,4%
2	China	14,0 %	2	China	19,8 %	2	USA	13,3 %	2	USA	9,1 %
3	India	8,0 %	3	India	7,0 %	3	India	8,1 %	3	India	8,3 %
4	Paquist	3,4 %	4	Japón	3,7 %	4	Brasil	6,5 %	4	Brasil	7,3 %
5	Brasil	2,1 %	5	Brasil	3,6 %	5	Turqu	3,4 %	5	Turquía	3,4 %
6	Japón	1,6 %	6	Turquía	3,1 %	6	Italia	2,3 %	6	Zimbaw	2,9 %
	Subtot	44,4 %		Subtot	59,7%		Subtot	56,9 %		Subtot	71,4 %
	Prod	4.337		Prod	3.863		Prod	6.126		Prod	7.339
	Mund	Mill Kg		Mund	Mill Kg		Mund	Mill Kg		Mund	Mill Kg

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y la FAO

En los últimos 5 años, la producción mundial de tabaco disminuyó un 3,2%, mientras que aumentaron el consumo un 3%, las exportaciones cerca de un 1% y las importaciones casi el 20% (cuadros 4 y 5). En los últimos 5 años aumentaron su producción como países líderes: la India un 1,3%, Brasil un 3,5% y China un 6%, incorporándose Indonesia con un 8,5%.

Disminuyeron más del 31% su producción Estados Unidos y Turquía. China sigue liderando la producción mundial de tabaco, la India –que se había mantenido en el tercer lugar en los quinquenios anteriores- sube al 2°, Brasil pasa del 4° lugar al 3°, Estados Unidos es desplazado del 2° al 4° lugar, Turquía se mantiene en el 5° y en el 6° lugar se incorpora Indonesia, que desplaza a Zimbawe.

China lidera el consumo mundial de tabaco, con más del 38%, seguida por Estados Unidos y la India con cerca del 8%, la Federación Rusa con un poco menos del 5% y Alemania e Indonesia con cerca del 3%. Mientras China y la Federación Rusa aumentaron su consumo en los últimos 5 años en algo más del 20% y 10%, respectivamente, Estados Unidos y Alemania lo redujeron en un poco más del 19% y cerca del 5%, respectivamente.



Cuadro N° 4

Producción, consumo y comercio mundial de tabaco 1999-2003. En toneladas por año.

Producción	1999	2000	2001	2002	2003	Correlac.	Crecim.%
Total mundial	5974272	6097244	5581872	6047926	5785000	1,0	-3,2
China	2098905	2295000	1997183	2365988	2224481	-0,8	6,0
India	587600	599400	530000	592000	595000	-0,8	1,3
Brasil	498400	493100	442345	551250	515720	-0,7	3,5
Estados Unidos	527720	408200	400273	362700	363166	0,2	-31,2
Indonesia	133350	37408	146100	144700	144700	-0,6	8,5
Turquía	207830	207911	172027	133812	142190	0,3	-31,6
Exportación	1999	2000	2001	2002	2003	Correlac.	Crecim.%
Total mundial	2070601	1961742	2061709	2098065	2088600	1,0	0,9
Brasil	343000	341500	435500	476000	457550	0,7	33,4
Estados Unidos	191975	179892	186302	153316	160000	-0,4	-16,7
India	119643	123185	85500	120000	125000	0,1	4,5
Malawi	107600	101250	110168	124301	122580	0,8	13,9
Italia	93900	100608	109524	119165	120000	0,5	27,8
China	113259	113259	139918	140809	119688	0,5	5,7
Importación	1999	2000	2001	2002	2003	Correlac.	Crecim.%
Total mundial	2025813	2010505	2084863	2471543	2424474	1,0	19,7
China	10481	56686	56686	388052	463434	1,0	43,2
Federación Rusa	264670	285000	307500	307500	303400	0,7	14,6
Estados Unidos	241065	196601	254259	263807	265000	0,7	9,9
Alemania	266978	263077	247066	257000	188000	-0,6	-29,6
Reino Unido	137183	108427	102666	119000	119000	-0,1	-13,3
Holanda	84860	112358	108150	101929	101929	0,0	20,1
Consumo	1999	2000	2001	2002	2003	Correlac.	Crecim.%
Total mundial	6435029	5134733	6433790	6594090	6631054	1,0	3,0
China	2410545	1235471	2601350	2772904	2897554	1,0	20,2
India	478350	474275	471947	481130	488130	0,5	2,0
Estados Unidos	572700	498909	483909	463190	463200	-0,1	-19,1
Federación Rusa	265700	301480	308510	309300	293100	0,1	10,3
Alemania	170035	175304	177791	180000	162000	-0,2	-4,7
Indonesia	153585	170540	166125	155140	155140	0,8	1,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos

La exportación mundial de tabaco de los últimos 5 años equivale al 35% de la producción mundial en el mismo período, mientras que la importación equivale al 37%, lo que hace que el volumen del comercio mundial de tabaco se ubique en alrededor del 72% de la producción mundial. Brasil es el primer país exportador, con el 20% del total. Exporta más del 82% del tabaco que produce. Le siguen Estados Unidos con el 8,5% y China, la India, Malawi e Italia que exportan entre el 5 y el 6% del total mundial.

Brasil incrementó un tercio sus exportaciones en los últimos 5 años, seguido por Italia y Malawi con 28 y 14% y China y la India entre el 6 y el 4%, respectivamente. Estados Unidos lo disminuyó en casi un 17%. La Federación Rusa lidera la importación mundial de tabaco con algo más del 13%, seguida por Alemania y Estados Unidos con el 11%, China con cerca del 9% e Inglaterra y Holanda con alrededor del 5%.



Cuadro N° 5

Producción, consumo y comercio mundial de tabaco. 1999-2003. En millones de kilogramos

N°	País	Producción	%	N°	País	Consumo	%
1	China	10.982	37,2	1	China	11.918	38,2
2	India	2.904	9,8	2	Estados Unidos	2.482	7,9
3	Brasil	2.501	8,5	3	India	2.394	7,7
4	Estados Unidos	2.062	7,0	4	Federación Rusa	1.478	4,7
5	Turquía	864	2,9	5	Alemania	865	2,8
6	Indonesia	606	2,1	6	Indonesia	801	2,6
	6 países	19.919	67,6		6 países	20.038	64,2
	Mundial	29.486	100		Mundial	31.229	100

N°	País	Exportación	%	N°	País	Importación	%
1	Brasil	2.054	20,0	1	Federación Rusa	1.468	13,3
2	Estados Unidos	871	8,5	2	Alemania	1.222	11,1
3	China	627	6,1	3	Estados Unidos	1.221	11,1
4	India	573	5,6	4	China	975	8,8
5	Malawi	566	5,5	5	Inglaterra	586	5,3
6	Italia	543	5,3	6	Holanda	509	4,6
	6 países	5.234	50,9		6 países	5.981	54,3
	Mundial	10.281	100		Mundial	11.017	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos

En los últimos 5 años, han incrementado sus importaciones China, Holanda, la Federación Rusa y Estados Unidos en un 43, 20, 15 y 10%, respectivamente, mientras que Alemania e Inglaterra lo disminuyeron en alrededor del 30 y del 13%,

5. Los complejos agroindustriales

La *cuestión agraria*, como objeto de estudio, ha incorporado en las últimas cuatro décadas del siglo XX nuevas categorías de análisis que implican una nueva perspectiva en el abordaje teórico-metodológico del problema rural (Teubal, 1998). Ello ha tenido lugar a partir del estudio de la nueva configuración de lo agrario, provocada por el proceso de *globalización*, cuya consecuencia es la conformación de lo que se ha dado en llamar *agroindustria*, *sistema agroindustrial*, *complejo agroindustrial*, entre otros.

Esta *nueva perspectiva teórico-metodológica* incluye tanto la problemática agroindustrial como la agroalimentaria, esta última de gran importancia para países productores de alimentos como Argentina donde, paradójicamente, desde las últimas dos décadas y media se han instalado el *hambre* (Teubal, 1989 y 1992), la *pobreza*, la *marginalidad* y la *exclusión social* (Villarreal, 1997), por efectos de la aplicación del denominado *modelo de ajuste estructural* (Rofman, 1999).

En un trabajo reciente y en varios anteriores, Teubal analiza la influencia de los procesos de globalización en la problemática agraria de América Latina y la forma en que inciden sobre lo que se ha dado en llamar la *nueva ruralidad*. Entre los cambios



más relevantes, señala “*la difusión creciente del trabajo asalariado, la precarización del empleo rural, la multiocupación, la expulsión de medianos y pequeños productores del sector, las continuas migraciones campo-ciudad o a través de las fronteras, la creciente orientación de la producción agropecuaria hacia los mercados, la articulación de los productores agrarios a complejos agroindustriales en los que predominan las decisiones de núcleos de poder vinculados a grandes empresas transnacionales o transnacionalizados, la conformación en algunos países de los denominados pool de siembra, etc.*” (Teubal, 2001).

En general, se trata de un gran proceso de *concentración económica* (McMichael, 1995), donde seis corporaciones transnacionales agroindustriales controlan el 85% del comercio mundial de granos (Cargill y Continental de Estados Unidos, Mitsui de Japón, Dreyfus de Francia, André/Gamac de Suiza y Bunge&Born de Brasil), quince corporaciones el 90% del algodón, ocho el 60% del café, siete el 90% del té, tres el 80% de las bananas, tres el 83% de la cocoa y cinco el 70% del tabaco en rama. El comercio mundial de productos agropecuarios pasó, en 25 años, de 65.000 millones de dólares en 1972 a más de 500.000 millones en 1997 (Teubal, 2001).

Un complejo agroindustrial es “*un conjunto económico compuesto por la división de etapas productivas vinculadas a la transformación de una o más materias primas, cuya producción se basa en el control del potencial biológico del espacio físico...Un mecanismo de reproducción que se estructura en torno a la cadena de transformaciones directamente vinculadas con la producción agraria hasta llegar (a) a su destino final como medio de consumo o inversión o (b) formar parte de una órbita de otro complejo no agroindustrial*” (Vigorito, 1977).

Los núcleos de los complejos son controlados por las empresas transnacionales y constituyen nódulos productivos con alto grado de incidencia sobre el proceso de reproducción del complejo en su conjunto. El concepto *complejo agroindustrial* es multidisciplinario y hace referencia a la articulación del conjunto de relaciones productivas, sociales y tecnológicas que se desarrollan en un espacio macro y microeconómico. Jurídicamente, es un conjunto de contratos; económicamente, un



sistema de producción y circulación de mercancías y tecnológicamente, un paquete integrado de técnicas (Martínez de Ibarreta, Posada y Pucciarelli, 1994).

El análisis de los complejos agroindustriales abarca tanto la organización técnica de la producción, es decir la circulación de insumos y productos, como la organización económica, constituida por la circulación del capital y la generación y apropiación de excedentes, y la organización social, dada por los actores y las relaciones sociales que ellos construyen.

Son diferentes las concepciones de *sistema agroindustrial* y de *complejo agroindustrial* (Teubal, 1999). El primero considera la cadena *de la semilla al consumidor* como un conjunto de partes o componentes interrelacionados que deben coordinarse para funcionar armónicamente, siguiendo criterios económicos vinculados a la función de producción y criterios empresariales como agro negocio. El segundo, en cambio, concibe el complejo agroindustrial como un espacio socioeconómico, constituido en torno a relaciones internas asimétricas, donde determinados componentes hegemónicos subordinan al resto.

En este trabajo se adopta este último enfoque, teniendo en cuenta el tipo de relaciones que históricamente configuraron la cuestión tabacalera en Argentina, centradas fundamentalmente en el poder y su papel clave en la producción y reproducción material y social del complejo agroindustrial tabacalero.

En la década de 1930 se inicia en Estados Unidos el proceso de modernización capitalista del agro, que recién es estudiado en la década de 1950, cuando se señala la existencia de una serie de agentes -productores, transportistas, industriales, comerciantes y consumidores- que intervienen en la cadena que se denomina *agribusiness* (Golberg, 1957).

En la década de 1970, se denomina *agroindustria* al *sistema de la semilla al consumidor*, donde intervienen individuos y organizaciones que producen, elaboran, transportan, almacenan, financian, regulan y comercializan. Las decisiones tomadas en un punto del sistema afectan a todo el sistema. Es interactivo y requiere estrecha coordinación (Austin, 1972).



En esta misma década en Francia, Louis Malassis elabora el concepto de *complejo agrícola integrado*, cuyo punto neurálgico es la existencia de una firma integradora que, como centro principal de decisión, controla las operaciones de la cadena. Se discute la cuestión de los *complejos agroindustriales* como nuevas formas de relación entre la agricultura y la industria y como emergentes de la modernización capitalista del agro.

En América Latina, a partir de la década de 1970, se comienza a estudiar el papel que juegan las empresas transnacionales en la región, analizándose cómo las agriculturas nacionales se subordinan a la lógica capitalista de la agroindustria transnacional. Los estudios analizan la integración de la producción agropecuaria a la cadena agroindustrial y de ésta al proceso de internacionalización del capital, de los mercados y de la producción.

La integración agrícola a los procesos agroindustriales es una estrategia de las multinacionales para la de inserción de América Latina en la división internacional del trabajo, se vincula a la internacionalización del capital y permite analizar el desarrollo del tercer mundo en función del proceso global de acumulación a escala mundial, lo que a su vez es un determinante del subdesarrollo (Teubal, 1984).

En México, la instalación de agroindustrias transnacionales se origina en capitales norteamericanos, que aportan los fondos y la tecnología necesaria para el funcionamiento de las mismas. Estos fondos son administrados por bancos norteamericanos, que condicionan el acceso al crédito a los productores agrarios, transformándolos en asalariados que obran por cuenta y a favor de los capitales agroindustriales.

Las agroindustrias coordinan las actividades agrícolas e industriales, establecen sistemas de dominación mediante monopolios de productos y de insumos, y promueven innovaciones, transfiriendo a los productores agrícolas paquetes tecnológicos que subordinan la producción a las exigencias de la industria. Los productores son obligados, mediante contratos y mecanismos de endeudamiento y dependencia tecnológica, a producir como si la misma agroindustria lo hiciera, disminuyendo ésta su riesgo y asegurándose un flujo estable y homogéneo de materias primas de alta calidad y a bajo costo (Feder, 1982).



La modernización capitalista del agro está asociada a la proliferación de empresas de capitales norteamericanos, que operan convirtiendo a los productores primarios en proveedores de materia prima y descuidando éstos los cultivos básicos para el consumo interno. Hay una doble concentración: de las industrias proveedoras de insumos y maquinarias y de las industrias transformadoras de la producción agraria. Los productores se transforman en asalariados, ya sea como proletarios rurales o como agricultores por contrato (Petras, 1977).

Esta subordinación tiene serias consecuencias en lo que hace a la cuestión alimentaria. Los cultivos no están destinados a servir de alimentos sino de insumos industriales. La consecuencia es el desabastecimiento de bienes alimentarios básicos, la dependencia de la importación de granos básicos, la dieta en base a alimentos chatarra, la desaparición del campesinado productor de alimentos y la orientación a los mercados externos. Esta subordinación forma parte de la expansión mundial de las corporaciones transnacionales agroalimentarias como nueva etapa de la expansión del capitalismo mundial (Arroyo, 1977).

La expansión agroindustrial y agroalimentaria provoca cambios en la producción agropecuaria: productores asalariados por contrato, modernización vía utilización de insumos y tecnologías con serias consecuencias en el empleo rural, en la tenencia de la tierra, en la fertilidad de los suelos y en la distribución y consumo de alimentos.

Arroyo plantea cuatro modalidades de integración: a) vertical directa tradicional de las actividades agrícolas a la empresa transnacional, b) vertical directa de empresas agrícolas modernas en un complejo agroindustrial, c) cuasi-integración mediante el control indirecto de las tierras y d) cuasi-integración mediante la agricultura por contrato (Arroyo, 1985).

Los países centrales transfieren un nuevo patrón agroalimentario basado en su agricultura "moderna" (Vigorito, 1977). Es un patrón transnacional, que provoca cambios en la manera de producir y consumir de los pueblos latinoamericanos, generando conflictos ya que se contraponen con sus formas históricas de producción y de consumo.



El desarrollo agrícola de América Latina se da en dos etapas: (a) de expansión de las fronteras agrícolas y desarrollo de complejos agroindustriales de exportación de materias primas y (b) de sustitución de importaciones y producción agrícola para el mercado interno (Vigorito, 1981 y 1984).

En Brasil, la expansión agroindustrial con orientación exportadora se profundiza en las décadas de 1970 y 1980, promovida por el Estado. Se da en un contexto general de industrialización del país y con un mercado interno en expansión (Kageyama y Da Silva, 1987). Este desarrollo se asocia a la configuración de complejos agroindustriales y a la implantación del modo capitalista de producción en la agricultura. La penetración capitalista subordina el agro a la industria, produce concentración y diferenciación en la estructura agraria y reemplaza la dicotomía latifundio-minifundio por moderno-atrasado (Müller, 1980, 1981, 1989 y 1993).

En Uruguay, la agroindustrialización transforma la producción primaria en capital circulante de la industria y sirve de acumulación a la industria proveedora de bienes de capital para el agro. La industria domina el complejo porque difunde el progreso técnico, controla oligopólicamente el mercado y concentra capacidad técnica, económica y de influencia sobre el Estado (Barbato de Silva y Paolino, 1986).

La modernización agroindustrial excluye a la ganadería de carne y de lana. Lo “moderno” no subordina a lo “atrasado”, sino que el capitalismo excluye a los que no se incorporan al nuevo modelo. No hay un desarrollo industrial nacional de insumos y bienes de capital destinados al agro, sino que éstos se importan. El mercado interno es insuficiente y la articulación de la agricultura con la industria es siempre hacia adelante. El cambio técnico no es intensivo en capital sino extensivo en tierras y los recursos financieros no son proveídos por el Estado sino por los mercados financieros (Barbato de Silva, 1989).

En Argentina, el proceso de integración vertical de la agricultura “...hace referencia a la articulación subsecuente de un proceso de producción-transformación de materias primas de origen agropecuario, cuyas fases de producción o etapas de ejecución sucesivas le son asignadas a diferentes unidades de producción” (Teubal y Pastore, 1991).



Hay interdependencia entre los distintos procesos y unidades, que son coordinados, controlados y dirigidos por un “polo integrador” que se constituye en “núcleo” o columna vertebradora desde la cual se configura y delimita el complejo que integran las distintas unidades. Esta integración es de subordinación del agro a la industria, convirtiéndose en el “departamento campo” de la gran industria.

El agro en general va perdiendo autonomía, no sólo los pequeños y medianos productores. Este proceso de integración es multifacético y heterogéneo y asume cuatro formas básicas: a) por propiedad, b) por contrato, c) por asociación y d) por el poder del mercado (Teubal y Pastore, 1993).

A principios de la década de 1970, algunas empresas transnacionales que operaban en Argentina controlaban casi la totalidad de la producción petroquímica, automotriz, neumáticos, tractores y cigarrillos. Sin embargo, en el sector agroindustrial sólo eran importantes como proveedores de insumos o bienes de capital para la producción agraria.

La presencia transnacional es importante en el mercado interno, pero, respecto al agro, no pueden imponer libremente sus intereses por la presencia regulatoria del Estado y por la oposición de las organizacionales representativas del agro. La integración del sistema agroindustrial se da articulando los intereses de los distintos eslabones de la cadena (Sidicaro, 1979).

Hay diversas modalidades de integración agroindustrial (Arroyo, 1985). En la más acabada, la producción agrícola forma parte de la empresa agroindustrial como un *departamento campo* y ésta tiene la propiedad del suelo. En la menos acabada, hay una diversidad de situaciones de cuasi-integración agroindustrial y su forma más característica es la *agricultura por contrato*. Analizando la capacidad de negociación de los productores en Argentina, se darían más bien *situaciones de integración* antes que modalidades de integración, ya que éstas suponen relaciones más permanentes que no se observan en los casos estudiados (Giarracca, 1988 y 1989).

Con un enfoque sistémico, cada rama industrial se constituye en un marco para la integración de circuitos particulares llevados a cabo por empresas que operan en la



misma. Los monopsonios controlan el mercado ante la diversidad de productores. Esto implica situaciones de diferenciación de productores, formación de una capa de agricultores modernos y especializados, liquidación de la pequeña agricultura, abandono de la tierra y concentración de ésta en pocas manos (Colman, 1986).

A su vez, el análisis particular de subsistemas sectoriales o regionales (Levin, 1972) permite entender la situación general de la agroindustria e identificar las asimetrías entre componentes de los subsistemas, dada la presencia dominante de uno de ellos, que impone su estrategia de acumulación al resto, como un núcleo del complejo (Gutman y Gatto, 1990).

6. La trayectoria tabacalera en Argentina

Para algunos autores, el cultivo del tabaco en Argentina se inicia en 1580 en las provincias de Tucumán y Catamarca y en 1600 en Misiones, con anterioridad a la llegada de los jesuitas (Gobierno del Territorio Nacional de Misiones, 1944).

Para otros autores, el tabaco es traído por los españoles del Perú y su cultivo se inicia en Chicoana, Salta, y luego en Jujuy (Fernández de Ullivarri, 1990).

Cuadro N° 6
Producción y Exportación de Tabaco en Argentina. 1911-2008.
Promedio Anual de Producción y Exportación en Millones de Kilogramos.
Promedio Anual de Superficie Cultivada en Miles de Hectáreas.
Rendimiento en Kilogramos de Tabaco por Hectárea.

Años	Producción	Exportación	Export. en %	Superficie	Rendimiento
1911-1915	5,76	0,08	0,9	0	0
1916-1920	7,64	0,97	12,7	0	0
1921-1925	6,67	0,44	6,6	0	0
1926-1930	6,48	0,22	3,4	0	0
1931-1935	14,41	0,23	1,6	0	0
1936-1940	15,03	0,05	0,3	16,95	870
1941-1945	20,50	1,76	8,6	22,06	923
1946-1950	28,28	0,92	3,3	29,76	952
1951-1955	35,95	0,48	1,3	38,48	938
1956-1960	37,29	2,33	6,2	40,46	909
1961-1965	48,74	11,05	22,7	53,70	924
1966-1970	60,67	14,35	23,7	66,58	996
1971-1975	86,98	23,57	27,1	82,20	1096
1976-1980	65,16	20,59	31,6	66,96	1020
1981-1985	69,35	26,26	37,9	61,58	1228
1986-1990	77,03	35,29	45,8	57,95	1466
1991-1995	96,13	43,03	44,8	67,11	1640
1996-2000	113,16	65,42	57,8	72,48	1718
2001-2005	132,95	88,17	66,3	69,86	1892
2006-2008	134,15	104,26	77,7	73,01	1840

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec. de Agric. Ganad. Pesca y Alimentación de la Nación



En el Noroeste Argentino se difunden los tabacos claros y en el Nordeste los tabacos oscuros. Hasta la primera mitad del siglo XX se cultiva en Salta, Jujuy, Tucumán y Catamarca el criollo salteño, en Misiones el criollo misionero y en Corrientes el criollo correntino.

Luego se difunden en el NOA el Virginia y el Burley; en el NEA el Bahía, el Maryland y el Kentucky y en Córdoba y Santa Fe el Oriental. Finalmente en Misiones también se difunden el Virginia y el Burley.

Se observa en el cuadro 6 cómo la producción de tabaco hasta 1930 se mantiene en un nivel muy bajo o varía levemente en torno a un promedio de 6,64 millones de kilogramos por año. Luego duplica este nivel y crece acelerada y sostenidamente 6 veces entre comienzos de las décadas de 1930 y 1970, a una tasa media anual del 4,6 %. La crisis de sobreproducción detiene este crecimiento entre mediados de la década de 1970 y fines de la década de 1980, que luego se retoma en la década de 1990.

Las exportaciones de tabaco son irrelevantes hasta la década de 1960, a partir de la cual crecen aceleradamente más de 9 veces entre 1961 y 2008, a una tasa media anual del 4,89%. Hasta 1960 se exporta en promedio sólo un 6% de la producción, creciendo aceleradamente hasta el 78% en el 2008. La superficie cultivada se expande rápidamente casi 5 veces entre comienzos de las décadas de 1930 y 1970, a una tasa media anual superior al 4%, en forma coincidente con la expansión de la producción, y luego se estanca.

El rendimiento de la producción se mantiene sin modificaciones importantes en algo más de 900 kilogramos de tabaco por hectárea hasta la década de 1960. A partir de ésta, crece sostenidamente hasta superar los 1.800 kilogramos por hectárea, ubicándose por encima del rendimiento promedio mundial que es de algo más de 1.500 kilogramos por hectárea, según estadísticas de la FAO.

En la trayectoria histórica de la actividad tabacalera en Argentina, se distinguen cuatro grandes momentos: la producción artesanal, la producción artesanal con industria importadora, la agroindustria tabacalera nacional y el complejo agroindustrial tabacalero transnacional. El primer momento abarca los siglos XVII, XVIII y XIX, y los tres



restantes el siglo XX. Los rasgos que permiten diferenciar entre si cada uno de estos momentos son varios: desarrollo agrícola, industrialización, mercado, tipo de empresas, tipo de expansión, entre otros.

Cuadro N° 7

La trayectoria tabacalera en Argentina

Momento	Período	Denominación	Características del período
I	1580-1895	Producción Artesanal	<ul style="list-style-type: none"> *Economía tabacalera doméstica no empresarial *Cultivo rudimentario de tabaco en forma natural *Fabricación artesanal de productos tabacaleros *No hay desarrollo de variedades de tabaco *No hay desarrollo comercial
II	1895-1930	Producción Artesanal e Industria Importadora	<ul style="list-style-type: none"> *Instalación de empresas tabacaleras *Desarrollo incipiente del mercado tabacalero *Cultivo tradicional de tabaco en forma precaria *Importación de tabaco *Producción para el mercado interno *Tabaco local de mala calidad y escaso valor comercial *Ley de impuesto al tabaco (1895) *Promoción del cultivo de variedades de tabaco *Lento crecimiento de la actividad tabacalera *Crisis recurrentes de precios y sobreproducción.
III	1930-1965	Agroindustria Tabacalera Nacional	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de la industria tabacalera nacional *Injerencia de la industria en la producción de tabaco *Expansión extensiva de la actividad tabacalera *Autoabastecimiento nacional de tabaco *Desarrollo del mercado interno *Desarrollo de la actividad en el Noroeste Argentino *Aumento del consumo de tabacos claros
IV	Desde 1965	Complejo Agroindustrial Tabacalero Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> *Industria tabacalera transnacional *Subordinación del agro a la industria tabacalera *Expansión intensiva de la actividad tabacalera *Ley del Fondo Especial del Tabaco (1967) *Ley Nacional del Tabaco (1972) *Creación y desarrollo de las cooperativas tabacaleras *Producción para el mercado interno y externo *Crecimiento de las exportaciones de tabaco *Declinación de la producción de tabacos negros *Auge de la producción de tabacos claros *Conflictos recurrentes por la distribución del ingreso

Fuente: Elaboración propia

7. La producción de tabaco hasta 1930

Desde fines del siglo XVI, hasta la tercera década del siglo XX, la producción de tabaco en Argentina es de tipo tradicional y rudimentaria. La actividad agrícola tabacalera es empírica, primitiva y sin condiciones de calidad ni variedad (Gobierno del Territorio Nacional de Misiones, 1944). El cultivo se realiza aprovechando las condiciones geográficas favorables del Norte Argentino, donde las plantas pueden desarrollarse naturalmente sin mayores cuidados (Ferrer, 1963):

La fabricación de cigarrillos, cigarrillos y otros productos obtenidos del tabaco, se realiza en forma artesanal, al igual que las tareas de secado, curado, trenzado, molienda



y armado. Una parte de la producción se destina al autoconsumo dentro de cada región de origen y otra parte se destina a centros poblados como Buenos Aires, Córdoba y otros. En su *"Historia del Paraguay"*, el Padre Lozano afirma que los jesuitas cultivaron el tabaco en gran escala en Misiones y en el Paraguay entre 1613 y 1767 (Otto, 1965). Luego de la expulsión de los jesuitas, el territorio de Misiones y parte de Corrientes quedan prácticamente despoblados, con escasos pobladores viviendo en condiciones muy precarias (Schiavoni, 1998).

En el siglo XIX escribe Martín de Moussay, refiriéndose al tabaco: *"...en Tucumán es un cultivo importante, juntamente con la caña de azúcar y se exporta a Chile"*. J. B. Ambrosetti por su parte escribe: *"Desde Zubiría hasta la boca de la Quebrada el camino es llano, como que se cruza parte del Valle de Lerma, con fincas cubiertas de maizales, tabacales"* (Fernández de Ullivarri, 1990). En Misiones, Gustavo Niederlein registra 101 hectáreas de tabaco en el censo de 1888 (Manzi, 1999).

Hasta 1895, la superficie cultivada con tabaco se mantiene estable en unas 3.500 hectáreas. Tucumán y Salta superan en superficie cultivada a Misiones y Corrientes (Sonzogni, 1983). La actividad tabacalera muestra escaso dinamismo en este largo período de tres siglos, manteniéndose sin mayores cambios como parte de la economía primaria y de subsistencia en regiones cerradas y autosuficientes (Ferrer, 1963).

A partir de 1895 la actividad tabacalera inicia una etapa de mayor dinamismo, como consecuencia de los cambios generados en el contexto. A partir de 1860, la economía mundial inicia una etapa de fuerte expansión e integración, liderada por Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos, a través de tres vías principales: el flujo internacional de capitales, las corrientes migratorias y la expansión del comercio internacional. Argentina se integra a la economía mundial como país agro exportador de alimentos provenientes de la expansión y aprovechamiento de las 60 millones de hectáreas de tierra fértil que componen la región pampeana. Las restantes regiones del país quedan estancadas, libradas a su suerte y excluidas del desarrollo pampeano (Ferrer, 1963).

Entre 1860 y 1930 rige en Argentina el modelo agro-exportador de economía abierta dependiente del capital extranjero. El PBI crece el 4,6 % anual en promedio contra 3,4%



de Canadá, 3,3 % de Brasil y 2,9 % de Estados Unidos. La producción agropecuaria crece rápidamente por aumento del área sembrada, incorporación de tecnología e inmigración europea.

La intervención del Estado es mínima en el sector agropecuario hasta 1923, en que regula el plazo de los arrendamientos, autoriza al Banco Hipotecario Nacional a otorgar créditos a los colonos hipotecando hasta el 80 % del valor de la tierra adquirida y controla a los frigoríficos extranjeros para frenar la caída de precios luego de la crisis ganadera mundial de 1922 (Barsky, 1993).

En 1890 existían 3.324 hectáreas cultivadas con tabaco, en 1895 un total de 15.595 hectáreas y en 1900 llega al record de 19.000 hectáreas (Provasi, 1975). La mayor producción se da en Corrientes. Esto genera crisis de superproducción y crisis de precios por especulación de los acopiadores y por limitada aceptación del tabaco en el mercado nacional (Sonzogni, 1983).

Este proceso de expansión obedece a varios factores: el aumento de la fuerza de trabajo por la llegada de los inmigrantes europeos, los planes de colonización y entrega de tierras fiscales, el crecimiento poblacional y el aumento del consumo de tabaco, la instalación de empresas tabacaleras y el aumento de la actividad comercial. La población de Misiones, por ejemplo, se triplica en 7 años, entre 1888 y 1895, con la llegada de los inmigrantes (Sonzogni, 1983).

La Compañía Nacional de Tabacos y la Compañía Introdutora de Buenos Aires, a las que se suma en 1913 la Compañía Nobleza de Tabacos filial de la British American Tobacco Company, promueven la expansión de la actividad tabacalera. No obstante, hasta la década de 1930, la agricultura y la industria tabacalera se desenvuelven en forma independiente entre si, siguiendo cada una su propia dinámica: la agricultura en forma precaria, sin tecnología ni calidad y sostenida más por costumbres, creencias y tradiciones que por criterios económicos y agronómicos y la industria, con un mercado interno en expansión, importa la mayor parte del tabaco utilizado para la fabricación de cigarrillos y adquiere el tabaco nacional a bajo precio sólo para mezcla (Sonzogni, 1983).



Entre 1900 y 1930, la producción fluctúa entre ciclos de crecimiento y declinación que se alternan cada tres o cuatro años. La producción oscila entre 4 y 7 millones de kilogramos. En 1915 es de 4,53 millones de kilogramos, mientras que llega al volumen máximo para todo el período de 13,73 millones en 1919 y luego desciende (Fernández de Ullivarri, 1990).

El 60 % del tabaco industrializado en el país es importado. Entre 1926 y 1936, los productores se asocian en cooperativas. En 1926 se sanciona la primera ley de cooperativas del país. Hay una diversificación de la producción e industrialización. La falta de planificación de la actividad provoca crisis de superproducción y de precios, como asimismo ciclos de expansión y contracción (Sonzogni, 1983).

El problema del precio es crucial en la configuración de la cuestión tabacalera en Argentina, como lo relata muy bien Gelodi: *“Los productos argentinos actuales no representan seguramente la eficiencia tabacalera de sus propicios ambientes regionales... Por su calidad inferior, no siendo susceptible de exportación, no ha interesado nunca a los comerciantes, y toda la producción está sometida a los precios impuestos por un único comprador, que representa la mayor manufactura de tabacos de la República... para nada servirían ulteriores cuidados para alcanzar una mejor calidad de tabaco, puesto que los precios, hechos sin concurrencia alguna de otros compradores, serán constantemente los mismos, tanto para los malos, como para los buenos productos”* (Gelodi, 1926).

La sobreoferta de tabaco y la demanda concentrada es la causa principal de la fuerte pérdida de valor del tabaco. El precio disminuye rápidamente en las últimas décadas del siglo XIX, pasando de \$ 15 por kilogramo a \$ 2 en 1895 y a \$ 0,17 en 1912 (Baldasarre, 1913). Este problema es una constante en la trayectoria de la actividad tabacalera en Argentina.

8. La agroindustria tabacalera nacional entre 1930 y 1965

Desde comienzos de la década de 1930 y hasta comienzos de la década de 1960 tiene lugar la tercera etapa del desarrollo histórico de la actividad tabacalera en nuestro país. Se distingue totalmente de la anterior por el cambio del régimen de acumulación



económica, por la nueva forma de organización económica del sector, por la expansión de la actividad, por el cambio del gusto y preferencia de los consumidores y por el grado de concentración empresarial.

La depresión económica mundial que sobrevino a la crisis de 1929 implica un cambio de paradigma en la economía mundial (Kühn, 1962). El Estado interviene en la economía captando y distribuyendo recursos, produciendo y consumiendo bienes y servicios, regulando, promoviendo, redistribuyendo el ingreso, entre otras funciones. En Argentina, se inaugura en 1930 el reemplazo de gobiernos democráticos por dictaduras militares, que se caracterizan por la defensa de intereses económicos extranjeros, antepuestos al interés nacional.

Precisamente, el decenio 1930-1940 pasa a formar parte de la historia argentina con el nombre de *década infame*. En lo económico se pone en marcha el Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones que *“quizá más que en otros países de América Latina...tuvo en la Argentina su expresión más temprana, profunda y paradigmática”* (Teubal, 1994).

Hasta mediados de la década de 1970, se alternan en el país ciclos económicos de expansión y retracción. Los ciclos de expansión provocan crisis del sector externo, por excesos de importaciones; las devaluaciones provocan recesión y aumentos de los precios agrícolas; la inflación desencadenada hace caer el salario real y la demanda de bienes industriales, las importaciones disminuyen y crecen las agro exportaciones; esto restablece el equilibrio del sector externo, iniciándose nuevos ciclos de expansión (Cuccia, 1983).

En la década de 1930, los países desarrollados modifican los precios de los productos primarios y restringen las importaciones. Con esto trasladan los efectos a los países no desarrollados. El PBI argentino decrece el 10 % en esta década. El Estado interviene otorgando créditos a los productores a través del Banco de la Nación Argentina y sancionando las leyes de regulación de la carne, granos, algodón, azúcar, yerba mate, leche y vinos. El sector agropecuario controla el poder político. La política cambiaria de Federico Pinedo beneficia al sector (Barsky, 1993).



En lo que hace al sector tabacalero, no hay una legislación que regule la actividad comercial tabacalera en el país. El Estado interviene sancionando en 1895 la primera ley de impuestos al tabaco y al cigarrillo. Entre 1926 y 1936 fomenta el cultivo de tabaco y la asociación de los productores en cooperativas.

Durante la década de 1940, hasta mediados de la década de 1950, hay una caída de la producción agrícola argentina por efecto de la segunda guerra mundial y del boicot de Estados Unidos y sus aliados por la neutralidad de nuestro país, que es excluido del plan Marshall y de los mercados internacionales de productos agrícolas.

A nivel mundial, se produce la segunda revolución agrícola: pesticidas, fungicidas, herbicidas, abonos químicos, técnicas de irrigación, variedades de cultivos con alto rendimiento, mecanización masiva, mejoramiento del manejo del suelo y de los cultivos.

El Estado protege a los arrendatarios, aumenta la frontera agraria con la ley de colonización N° 12.636, fija precios mínimos para los productos agrícolas y promueve la comercialización y la creación de cooperativas agrarias (Barsky, 1993). Esta política tiene detractores (Martínez de Hoz, 1967) y defensores (Lattuada, 1986).

En esta etapa, las empresas tabacaleras se preocupan por asegurarse la provisión de materia prima de origen nacional. Con este propósito, promueven determinados cultivos de tabaco en varias provincias argentinas, orientando, dirigiendo, asistiendo y controlando la actividad de los productores primarios. Surge de esta manera la necesidad de *modernización* del agro, de incorporación de tecnología, de mejoramiento de la calidad, de modificación de las prácticas ancestrales de cultivo de tabaco que venían reproduciendo los productores.

El agro se integra a la industria tabacalera, conformando una nueva unidad: la agroindustria, *“espacio económico-social conformado por el conjunto de unidades o agentes económicos intervinientes, así como las relaciones que establecen entre si en torno al proceso de transformación”* (Bertoni y Gras, 1994), cuya configuración depende de los mercados, de la tecnología de producción y gestión, de la intervención del Estado y de los procesos sociales.



Hasta la década de 1920, prevalecen en el mercado nacional los tabacos oscuros fuertes Criollo Misionero y Criollo Correntino, pero, a partir de esta década, la intervención del Estado y de las empresas tabacaleras se orienta a promover variedades de tabacos oscuros más suaves y tabacos claros, para atender la demanda creciente del mercado interno y la nueva tendencia hacia este tipo de tabacos, en consonancia con el aumento del consumo mundial de tabacos rubios tipo americano. Esta tendencia se consolida en Argentina en esta etapa, con la fuerte expansión en el Noroeste Argentino de la producción de tabacos rubios Criollo Salteño, Virginia y Burley.

En Misiones y Corrientes los cambios fueron lentos, por la evolución paulatina del gusto de los consumidores, por la ausencia de mano de obra calificada y de enseñanza del cultivo de variedades desconocidas, por las pautas culturales tradicionales de los productores y por la presión del sector comercial y manufacturero (Sonzogni, 1983).

En Misiones se inicia en 1926 el cultivo del tabaco oscuro fuerte Kentucky en Eldorado, destinado a la fabricación de cigarros toscanos para la comunidad italiana, extendiéndose posteriormente a las colonias de Leandro N. Alem. En 1929, se inicia el cultivo de los tabacos oscuros suaves Maryland y Cubano. En 1934, se crea la Estación Experimental de Cerro Azul, para formar técnicos instructores y mejorar la producción de tabaco. En 1935, comienza el cultivo del tabaco oscuro suave Bahía y, en 1960, el cultivo del Virginia (Provasi, 1975). Finalmente, en la década de 1980 el tabaco Burley.

En Corrientes se inicia en 1935 la producción de tabaco Bahía y Habano. En 1936, la provincia llega a la máxima participación histórica en la producción nacional de tabaco: el 53%. Al año siguiente, esta participación declina al 29%. En el siglo XIX, se cultivaba tabaco al Norte de la provincia, en los departamentos de General Paz, Mburucuyá y San Luis del Palmar. En el siglo XX, cobran importancia los departamentos de Goya, Lavalle y San Roque, al Oeste de la provincia, que concentran el 80% de la producción.

En la zona de Villa Dolores, Córdoba, tras largos años de experimentación, comienza el cultivo del tabaco Oriental, que luego se extiende a Santa Fe. Sin embargo, estas dos provincias no tienen un desarrollo de la actividad tabacalera y participan en una ínfima



proporción en la producción nacional, hasta que la actividad termina en la primera mitad de la década de 1980.

En esta etapa, además de la expansión de la producción de tabaco en el país, hay una expansión de empresas tabacaleras y luego una concentración. Mientras que la expansión del número de empresas implica un aumento de la competencia en el mercado y una cierta limitación del poder individual de las empresas, la concentración en unas pocas empresas produce la oligopolización del mercado y la corporización de las empresas, con un aumento de su poder económico.

En 1940, operaban en el país 20 empresas fabricantes de cigarrillos de capital nacional y 1 empresa de capital extranjero, instalada en 1913: Compañía Nobleza de Tabacos, filial de la British American Tobacco Co. En 1946, se importaba el 60% del tabaco consumido en el país.

Durante el primero y segundo gobierno de Perón (1946-1955), el proceso de industrialización del país -que se había iniciado en la década de 1930- se profundiza y expande. En la industria tabacalera se alcanza el autoabastecimiento a mediados de la década de 1950 (Fernández de Ullivarri, 1990).

Con la dictadura militar que derroca a Perón y precede al desarrollismo (1955-1958), se inicia la fase de *concentración agroindustrial nacional* de la actividad tabacalera. En 1960, continúa su actividad Compañía Nobleza, filial de British American Tobacco Co., pero se reducen de 20 a 4 las empresas de capital nacional: Piccardo y Compañía, Massalin y Celasco, Manufactura de Tabacos Imparciales y Manufactura de Tabacos Particulares. Esta concentración de empresas nacionales se da luego del proceso de expansión que sigue a la incipiente industria tabacalera surgida a principios del siglo XX y como paso previo al proceso de desnacionalización y transnacionalización que sobrevendría luego.

9. La formación del complejo tabacalero transnacional

La producción anual de tabaco en el país se mantiene, con leves variaciones, en un promedio de 6 a 7 millones de kilogramos por año hasta 1927/28. Luego viene el rápido proceso de expansión agroindustrial nacional y, en 1935/36, la producción anual supera



los 22 millones de kilogramos, manteniendo en promedio este nivel -tras dos años de crisis de sobreproducción- hasta 1949/50.

La década de 1950 comienza con 38 millones y termina con 48 millones de kilogramos de producción anual, alcanzándose el autoabastecimiento tabacalero e iniciándose -tras la finalización del proceso de concentración agroindustrial nacional- la etapa exportadora de tabaco del país, ante la necesidad de nuevos mercados para colocar los excedentes de producción.

Las exportaciones, hasta 1960/61, se mantenían en unos 2 millones de kilogramos por año en promedio. En 1961/62, se exportan 11 millones de kilogramos. En síntesis, hasta 1930 el sector tabacalero es importador, entre 1930 y 1960 es sustitutivo de importaciones y, desde 1960 en adelante, es exportador, cerrándose el largo período de producción para el mercado interno y orientándose la actividad hacia el mercado externo.

9.1. Extranjerización de la industria tabacalera

A partir de la década de 1960, se inicia una nueva fase en la trayectoria histórica de la actividad tabacalera argentina, con rasgos que la diferencian totalmente de las fases anteriores. El desarrollismo, instalado en el poder en Argentina durante el gobierno constitucional de Frondizi (1958-1962), abre la economía a los capitales extranjeros y pone en marcha un proceso de desnacionalización y transnacionalización, que continúa y se profundiza con las dictaduras militares instaladas durante casi 15 años en el poder, entre 1966 y 1973 y entre 1976 y 1983.

El desarrollismo y las dictaduras militares aplican políticas económicas abiertamente orientadas a la defensa de los intereses de las grandes corporaciones transnacionales, de los capitales financieros internacionales y de los grupos económicos asociados o representantes de los mismos que operan en el país. Estas políticas económicas no sólo no se modifican con la democracia, durante la década de 1980, sino que -por el contrario- se profundizan aún más durante la década de 1990 (Martínez y Agüero, 2008:103-127).



Con la dictadura militar instalada en 1966, se inicia la fase de *expansión agroindustrial transnacional*. El proceso de desnacionalización industrial deja en manos de las corporaciones transnacionales el mercado interno del cigarrillo, con todo lo que ello significa para la economía nacional. La ruptura de fronteras económicas no se queda solamente con el negocio del cigarrillo, sino que también la agricultura vinculada a éste es transferida al control transnacional.

Esto forma parte del proceso de expansión mundial de las grandes corporaciones transnacionales que, junto con la expansión de la banca mundial y el desarrollo tecnológico, serían los factores claves que explicarían la aceleración del proceso de globalización (Agüero, 2008:19-35).

Hasta 1965/66, el promedio de producción anual de tabaco es de unos 48 millones de kilogramos. En 1966/67, con el nuevo contexto político y económico, se producen 62 millones de kilogramos. La norteamericana Liggett & Mayers adquiere el control de Piccardo & Cía.; otra norteamericana, Philip Morris, compra Massalín y Celasco y la alemana Reemtsma Cigaretten Fabriken adquiere Manufactura de Tabacos Imparciales y Manufactura de Tabacos Particulares, continuando además la filial en Argentina de British American Tobacco Co.

Estas corporaciones tratan de captar la mayor parte del negocio tabacalero argentino, en un mercado de fuerte competencia monopólica. Presionan a los productores, exigiéndoles aumentar la productividad con el fin de reducir los costos industriales, mejorar el posicionamiento estratégico de las corporaciones y acelerar el proceso de apropiación y acumulación del excedente económico. Proveen a los productores de tecnología, semillas, insumos, créditos y asesoramiento, pero, sobre todo, supervisan, dirigen y controlan todo el proceso productivo primario, para asegurarse la provisión regular de materia prima de calidad y a bajo costo.

9.2. Subsidio a las corporaciones y regulación de la actividad

El Estado cumple un rol decisivo en la expansión de las relaciones agroindustriales y en la forma de articulación entre el agro y la industria. Interviene en los conflictos generados por la asimetría entre los dos sectores, en el rumbo de las transformaciones



técnicas y en la orientación a los mercados. Otorga ciudadanía e institucionalización a las organizaciones de productores y promueve la creación y el desarrollo de las cooperativas tabacaleras como formas alternativas de articulación (Bertoni y Gras, 1994).

En Febrero de 1967, se sanciona la ley 17.175 que crea el *Fondo Tecnológico del Tabaco*, financiado con un impuesto de \$ 5 por cada paquete de cigarrillo vendido en el país. Tenía como objetivos: a) compensar al productor los mayores costos de explotación, b) fomentar el uso de tecnología, c) ordenar la comercialización y d) promover socialmente a los productores tabacaleros. En Septiembre de 1967 se lo denomina *Fondo Especial del Tabaco* (FET) y es prorrogado anualmente hasta 1972.

El Estado subsidia los costos industriales de las corporaciones transnacionales, obligando a los consumidores de cigarrillos a pagar parte del precio que -en realidad- debían abonar las transnacionales a los productores de tabaco por la compra de materia prima. Krieger Vasena, que asume como ministro de economía de Onganía el 3 de Enero de 1967, intenta justificar, casi 25 años más tarde, esta intervención del Estado a favor de las corporaciones transnacionales: “*Yo inventé el FET. No sabía lo que estaba firmando. Pensé que se trataba de algo insignificante y terminó siendo un monstruo*” (Krieger Vasena, Clarín, 2/11/91).

En realidad, el ex ministro sabía muy bien lo que estaba firmando, porque se encuadraba en los objetivos de su política económica, que buscaban, como lo reconoce el propio ex ministro, “*...superar las causas del estancamiento...la inflación, agravada por un estatismo insaciable...establecer la condiciones para una gran expansión económica y un auténtico y sostenido desarrollo...hacer un país abierto, competitivo, moderno...*” (Krieger Vasena, 1998).

El peso se devalúa un 40% respecto al dólar, pasando de \$250 a \$350, los salarios se congelan, el gasto público se contrae drásticamente, los aranceles de importación se reducen considerablemente, las tasas de interés se ubican por encima del nivel inflacionario y se ejecuta un ambicioso programa de grandes inversiones en infraestructura y obras públicas básicas (Vercesi, 2001).



Si bien el FET constituía un subsidio a los costos de producción de las corporaciones tabacaleras, al formar parte del ingreso de los productores, comienza a ser defendido sistemáticamente por éstos y por los gobiernos de las provincias productoras de tabaco, como un mecanismo legal eficaz para asegurar un ingreso mínimo al sector.

Las corporaciones, en cambio, siguiendo el viejo mito liberal de *la mano invisible del mercado*, rechazaron históricamente toda intervención del Estado en la actividad tabacalera, sosteniendo como argumento la *libertad de precio* como principio ordenador del mercado, argumentando como *inconveniente* subsidiar las exportaciones de tabaco, desabasteciendo el mercado interno e incurriendo en un gasto público innecesario.

El 1º de Enero de 1973, entra en vigencia la Ley N° 19.800, denominada *ley nacional del tabaco*, insistentemente reclamada por los productores y los gobiernos de las provincias productoras. Regula la producción, industrialización y comercialización del tabaco en Argentina, instituye con carácter permanente el FET y establece un régimen de información obligatoria de la actividad tabacalera desarrollada en el país.

El 80% de los fondos del FET se destina al pago de precio a los productores y el 20% restante a planes de reconversión productiva; equipamiento, capacitación y organización de los productores; creación y desarrollo de cooperativas tabacaleras; promoción de exportaciones, incorporación de tecnología, ampliación de la capacidad productiva, provisión de insumos y créditos a los productores, entre otros.

10. La concentración del complejo tabacalero transnacional

A partir de mediados de la década de 1970 se produce en Argentina un nuevo cambio de paradigma económico. El modelo keynesiano de intervención del Estado en la economía y de industrialización por sustitución de importaciones es reemplazado por el modelo monetarista neoliberal de ajuste estructural, basado en la apertura, la desregulación y la liberalización de la economía y la privatización de empresas, servicios públicos y funciones esenciales que venía cumpliendo el Estado.

El régimen de acumulación basado en el salario como generador de demanda y de consumo masivo cambia por otro basado en el consumo selectivo de bienes y servicios destinados a sectores de altos ingresos (Teubal, 1994).



Si con la dictadura de 1966 en adelante se inicia la *expansión agroindustrial transnacional* de la actividad tabacalera en Argentina, con la dictadura instalada a partir de 1976 comienza la fase de *concentración agroindustrial transnacional*, que concluye en 1979 con la fusión de Compañía Nobleza de Tabacos y Piccardo & Cía., que constituyen la Compañía Nobleza Piccardo, controlada por la inglesa British American Tobacco Co.

Por su parte, Massalin y Celasco se fusiona con Manufactura de Tabacos Imparciales y con Manufactura de Tabacos Particulares, constituyéndose la firma Massalin Particulares, controlada por la norteamericana Philip Morris. Se configura así en Argentina, una fuerte concentración de la demanda de tabaco y de la oferta de cigarrillos, por parte de estas dos corporaciones transnacionales, como extensión del proceso de globalización y concentración de la actividad tabacalera a escala mundial.

10.1. El fondo especial del tabaco

El FET se constituye en el centro de la trama de relaciones de los actores del complejo agroindustrial tabacalero argentino (Bertoni y Gras, 1994). Entre 1979 y 1988 (9 años) se transfieren a las provincias productoras unos 621 millones de pesos, en moneda de fines del 2008, provenientes del 20% del FET no destinado al pago de precio a los productores (Reises, 1989). Esto equivale a unos 69 millones por año.

El estudio de Reises demuestra que el 61% de esta suma se destina a las cooperativas tabacaleras, el 25% a los gobiernos provinciales y el 14% a los productores. El 63% del total, se destina al Noroeste Argentino y el 37% restante al Nordeste.

Cuadro N° 8
Distribución del 20% del FET 1979-1988
No destinado al pago de precio a los productores

Destino	Total %	Noa %	Nea %	Noa %	Nea %	Total %
Cooperativas	61	67,4	51,2	68,9	31,1	100
Gobiernos	25	14,9	40,9	38,1	61,9	100
Productores	14	17,7	7,9	79,0	21,0	100
Total	100	100	100	62,7	37,3	100
		Distribución NOA		Distribución NEA		
		Jujuy	39,1 %	Corrientes	64,6 %	
		Salta	39,1 %	Misiones	34,7 %	
		Tucumán	17,8 %	Chaco	0,7 %	
		Catamarca	4,0 %	Región	100 %	
		Región	100 %			

Fuente: elaboración propia en base a Reises (1989)



En el Noroeste, se asigna el 67% de los fondos a las cooperativas, el 18% a los productores y el 15% a los gobiernos provinciales. En el Nordeste, se asigna el 51% a las cooperativas, el 41% a los gobiernos provinciales y el 8% a los productores. En el Noroeste, el 78% de los fondos va a Salta y Jujuy, 18% a Tucumán y 4% a Catamarca. En el Nordeste, el 65% de los fondos va a Corrientes y el 35% a Misiones.

En 1981, se afecta el 28% del FET a cubrir el déficit presupuestario del gobierno nacional, mientras que en 1982 se afecta el 21% y se aumenta del 70 al 75% el impuesto interno a los cigarrillos. En 1983, se condonan las deudas que los productores y las cooperativas mantenían con el FET. Además, se cambia la distribución del FET para el tabaco mezcla, que deja de ser considerado oscuro y se toma en cuenta la proporción de tabaco rubio y negro en el mismo. Esto beneficia a las provincias del NOA.

10.2. Las concesiones de Alfonsín

En 1984, las corporaciones deciden no acopiar, en protesta por el control de precio a los cigarrillos, sólo lo hacen las cooperativas. Como respuesta, el gobierno de Raúl Alfonsín reduce del 75% al 72% el impuesto interno a los cigarrillos. Esto implicaba ya de por sí un aumento del excedente económico de las corporaciones transnacionales fabricantes de cigarrillos. Sin embargo, en Febrero de 1985, el gobierno nacional aumenta un 10% el precio de los cigarrillos, en Marzo reduce del 31% al 15% las retenciones a las exportaciones de tabaco y en Mayo al 9%.

Para Bertoni, esto pone de relieve el poder de los actores para nacionalizar el conflicto tabacalero (Bertoni, 1995). Yo creo que se trató más bien de una muestra de debilidad y una concesión de Alfonsín ante la presión de las grandes corporaciones transnacionales, algo que caracterizó a su gobierno en el plano económico (Martínez y Agüero, 2008:109) y más tarde también en el plano militar, ante la presión de algunos sectores del ejército, que se negaban a ser juzgados por los crímenes de lesa humanidad cometidos durante la última dictadura militar. Precisamente, la primera razón por la cual se crean las cooperativas tabacaleras es para que los productores cuenten con sus propias organizaciones, ante el avance monopólico y los abusos cometidos por las corporaciones transnacionales.



Otras razones son la necesidad de contar con nuevos mercados para colocar los excedentes de producción no absorbidos por el mercado interno, el desarrollo tecnológico y equipamiento de los productores y la agregación de valor a la materia prima, entre otros. Se crean cooperativas en Jujuy (1969), Salta (1973), Tucumán (1978), Corrientes (1980), Misiones (1985) y Chaco (1989). A fines de la década de 1980, comienzan a operar los *dealers*, intermediarios internacionales que representan a las empresas del exterior y negocian directamente con las cooperativas (Giarracca, Gras y Bertoni, 1995).

10.3. La desregulación de Menem

En 1991, durante el gobierno menemista, por los decretos 2284 y 2488, se desregula totalmente la actividad tabacalera y se desafecta el FET. El impuesto interno a los cigarrillos se reduce del 72% al 64%.

Las cooperativas pierden capacidad de apoyo técnico y financiero a los productores y comienzan a endeudarse. Las corporaciones aumentan su poder, los *dealers* subordinan a las cooperativas endeudadas y los productores se debilitan y pierden presencia en el complejo agroindustrial tabacalero.

Las exportaciones se contraen y se reduce el precio de acopio del tabaco. La crisis moviliza a los productores con fuertes protestas, tractorazos y cortes de ruta, sumándose a ello la presión de los gobiernos provinciales.

A fines de 1993, se restituye el FET, pero se mantiene la desregulación de precios, volúmenes y la tipificación establecida por el decreto 2488 (Bertoni y Gras, 1994).

10.4. El auge del Virginia y el Burley

En el período de 35 años que va de 1966 al 2000, la producción nacional de tabaco crece casi un 87%. Pasa de un promedio anual de casi 61 millones a más de 113 millones de kilogramos. Este crecimiento no se detiene, sino que continúa y llega a un máximo de 161 millones de kilogramos hacia mediados de la década de 2000.

El principal tabaco que se produce en el país es el *Virginia*. Su volumen de producción aumenta considerablemente, constituyendo más del 60% de la producción tabacalera total del país. En 1966/70 Jujuy y Salta producían el 95% del tabaco, Chaco



el 3,5% y el resto en Misiones y Tucumán. Cuatro décadas después, estos porcentajes son del 96% para Jujuy y Salta, 2% para Misiones y el restante 2% para Corrientes, Chaco, Tucumán y Catamarca.

Cuadro Nº 9

Argentina. Producción Anual Promedio de Tabaco por Variedad. 1966-2007.

Años	En millones de kilogramos							En porcentajes						
	Virg	Burl	Salt	Mis	Corr	Otros	Total	Virg	Burl	Salt	Mis	Corr	Otros	Total
1966/70	21,4	4,8	4,9	12,2	14,5	2,8	60,6	35,3	7,9	8,1	20,2	23,9	4,6	100
1971/75	31,1	8,0	4,7	16,1	19,5	0,7	80,6	38,6	10,0	5,9	20,0	24,3	0,9	100
1976/80	37,0	9,6	4,0	8,9	13,8	0,4	73,7	50,2	13,0	5,4	12,1	18,7	0,6	100
1981/85	38,0	13,0	2,6	2,5	10,0	0,1	66,2	57,4	19,6	3,9	3,8	15,1	0,2	100
1986/90	43,7	16,0	1,4	2,6	7,5	0,1	71,4	61,3	22,5	2,0	3,7	10,6	0,1	100
1991/95	52,7	33,9	0,8	2,8	5,1	0,0	95,4	55,2	35,5	0,9	3,0	5,4	0,0	100
1996/00	68,7	34,3	0,9	3,7	5,6	0,0	113,2	60,7	30,3	0,8	3,3	4,9	0,0	100
2001/05	76,2	48,3	s/d	s/d	s/d	s/d	132,9	57,3	36,3	s/d	s/d	s/d	s/d	100
2006/07	83,8	45,1	s/d	s/d	s/d	s/d	136,0	61,6	33,2	s/d	s/d	s/d	s/d	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

Mientras que en 1966/70 se exportaba el 13% del tabaco producido en el país, cuatro décadas más tarde este porcentaje llega al 78%. La participación del Virginia en el total de exportaciones tabacaleras del país se triplica, pasando de casi el 20% a más del 62%.

Cuadro Nº 10

Exportación de Tabaco en Argentina. 1966-2000.

Años	En millones de kilogramos							En porcentajes						
	Burl	Virginia	C.Mis.	C.Corr.	C.Salt	Otros	Total	Burley	Virginia	C.Mis.	C.Corr.	C.Salt.	Otr	Tot
66/70	0,07	2,86	7,57	3,53	0,04	0,04	14,34	0,43	19,53	53,20	24,74	0,32	0,28	100
71/75	0,52	7,45	9,71	4,92	0,10	0,27	23,56	2,39	33,74	39,70	19,62	0,51	1,12	100
76/80	0,27	8,58	5,21	2,46	0,01	0,64	20,59	1,25	40,98	23,72	11,42	0,05	2,96	100
81/85	3,20	18,89	1,42	2,46	0,01	0,27	26,26	11,91	72,27	5,40	9,31	0,03	1,08	100
86/90	3,93	26,17	1,69	2,73	0,00	0,29	33,83	11,75	76,01	5,53	8,13	0,01	0,91	100
91/95	14,16	24,91	2,13	1,74	0,01	0,05	43,02	33,04	57,43	4,85	4,51	0,01	0,11	100
96/00	16,68	38,80	2,61	1,95	0,15	1,28	62,20	26,87	62,34	4,29	3,13	0,27	2,14	100
66/70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
71/75	728	260	128	140	226	759	164	558	173	75	79	160	404	100
76/80	387	300	69	70	25	1767	144	293	210	45	46	16	1063	100
81/85	4508	660	19	70	15	761	183	2786	370	10	38	8	387	100
86/90	5541	914	22	77	9	815	236	2746	389	10	33	3	328	100
91/95	19955	870	28	49	18	131	300	7726	294	9	18	5	38	100
96/00	23496	1356	34	55	332	3556	434	6283	319	8	13	85	770	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

El segundo tabaco en importancia del país es el *Burley*. Aumenta 7 veces su volumen en el período y pasa del 8 al 30% de la producción tabacalera total del país. En 1966/70, el 43% del tabaco se producía en Salta, 41% en Tucumán y 16% en Jujuy. En la década de 1980, Misiones comienza la producción de este tabaco, llegando en 1996/00 al 70% del total del país, mientras que Tucumán produce el 27% y el restante 3% Corrientes y



Catamarca. En 1966/70 se exportaba sólo el 1,5% de la producción anual de este tabaco. En 1996/00 se exporta el 50%. De representar sólo el 0,5% del total de exportaciones tabacaleras del país en 1966/70, en 1996/00 su participación llega al 27%.

El Virginia y el Burley constituyen en promedio el 94% de la producción total de tabaco del país. En 1966/70 constituían el 43%. En el volumen total de exportaciones tabacaleras del país, las dos variedades representaban en 1966/70 el 20%, mientras que en 1996/00 constituyen el 89%. Esta rápida expansión responde a varios factores concurrentes. El más importante es el cambio de gusto de los fumadores y la preferencia de estos por el tabaco rubio tipo americano.

Cuadro N° 11

Consumo de Cigarrillos en Argentina. 1966-2000.

Año	En millones de paquetes				En pesos		En porcentajes			
	Rubio	Negro	Mezcla	Total	Mill \$ Ctes	Mill \$ 2009	Rubio	Negro	Mezcla	Total
66/70	924	458	1	1382	0	0	66	34	0	100
71/75	1313	418	45	1776	0	0	74	24	2	100
76/80	1396	217	244	1857	0	0	75	12	13	100
81/85	1486	359	96	1941	6671432	7.846	95	20	10	125
86/90	1469	267	1	1736	4984222	6.775	85	15	0	100
91/95	1733	1	207	1940	2428	9.224	89	0	11	100
96/00	1778	9	149	1937	2391	8.760	92	0	8	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P. y A. de la Nación.

Esta tendencia a nivel mundial comienza en las primeras décadas del siglo XX, con la expansión de las corporaciones multinacionales norteamericanas. En la década de 1940, con el orden económico mundial de posguerra, inspirado en la filosofía, la cultura y los intereses del país ganador de la contienda, la tendencia se consolida con el crecimiento económico sostenido de tres décadas que sobreviene a nivel mundial, la transformación de las corporaciones multinacionales en transnacionales, los avances tecnológicos y el desarrollo del marketing como nueva disciplina científica especializada en el estudio de los consumidores y del fenómeno del consumo.

En el período 1966-2000, el consumo de cigarrillos en Argentina aumenta un 40% y las ventas de cigarrillos rubios prácticamente se duplican. Mientras que en 1966/70 las ventas de cigarrillos rubios representaban el 66% del total, tres décadas después llegan al 92%. Como correlato, el consumo de cigarrillos negros prácticamente desaparece al cabo de las tres décadas y sólo queda un 8% de ventas de cigarrillos mezcla.



Cuadro Nº 12

Destino de las exportaciones de tabaco. 1966-2000. En porcentajes

Pais	1966/70	1971/75	1976/80	1981/85	1986/90	1991/95	1996/00
Alemania	10,10	16,79	18,06	12,83	16,04	9,99	14,26
Argelia	0,35	0	0	0	2,11	1,81	1,64
Bélgica	0,49	0	0	2,68	5,27	5,54	6,43
Brasil	0	0	0	0,34	0,84	4,53	5,07
Canadá	0	0	0	0	0	0,55	1,09
Estados Unidos	8,03	13,41	12,68	21,59	22,94	33,42	31,38
Egipto	0	0	0	3,79	2,23	0,42	2,15
Filipinas	0	0	0	0	0	1,84	0,15
Francia	65,79	40,78	33,77	12,59	9,10	7,17	2,92
Holanda	0	0,88	0,03	6,58	8,24	1,93	0,38
Inglaterra	0	0	3,15	0,55	11,39	16,96	5,46
Italia	0	0	1,93	2,23	1,72	0	0
México	0	0	0	0,85	2,35	1,36	0,53
Paraguay	0	0,85	0,13	2,48	0,76	1,36	7,79
Rusia	0	0	0	0	0	0	0,94
Sudáfrica	0	0,91	0	0	0,76	0,31	0,07
Uruguay	0,90	1,73	4,98	1,59	0,78	0	0,77
Otros	14,34	24,63	25	31,91	15,46	12,81	18,96
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P. y A. de la Nación.

Otro factor importante para la expansión de los tabacos Burley y Virginia en Argentina, además del cambio de gusto de los consumidores, es la apertura de nuevos mercados externos. Hasta la década de 1960, la mayor parte de las exportaciones de tabaco se realizaba a Francia, principal comprador de tabaco oscuro argentino. Esta participación decrece con la declinación del tabaco oscuro, hasta ubicarse en sólo el 3% a fines de la década de 1990.

A partir de la década de 1960, cobran auge las exportaciones a Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Holanda, Bélgica y Egipto, entre otros. En la década de 1990, con la vigencia del Mercosur, se exporta a Brasil, Paraguay y Uruguay.

Otros factores no menos importantes para la expansión en Argentina de los tabacos Burley y Virginia lo constituyen las políticas públicas de los gobiernos nacionales y provinciales y la penetración en el país de las grandes corporaciones tabacaleras transnacionales y su posterior concentración.

10.5. La producción en las provincias

El 88,3 % de la producción de tabaco en Argentina proviene de Jujuy, Salta y Misiones, el 10,2 % de Tucumán y Corrientes y el 1,5 % restante de Chaco y Catamarca. En las primeras décadas del siglo XX, el 90% de la producción nacional de



tabaco provenía de las provincias del Nordeste Argentino. En la década de 1960, el Noroeste llega al 50% de participación en el total y cuatro décadas más tarde al 70 %.

Cuadro N° 13

Producción Anual de Tabaco por Provincia y Región. 1966-2000. Participación en el país.

Años	Mis	Corr	Chaco	Salta	Jujuy	Tucum	Catam	Cord	Sta Fé	Total	NEA	NOA	CEN
1966/70	22,64	24,98	1,26	26,96	19,63	3,74	0,03	0,65	0,03	100	48,88	50,36	0,67
1971/75	19,27	25,37	1,31	26,78	21,76	4,64	0,39	0,25	0,07	100	45,95	53,58	0,31
1976/80	12,19	16,38	1,55	32,05	28,62	5,99	2,47	0,16	0,28	100	30,12	69,14	0,44
1981/85	12,36	14,46	1,32	29,45	30,40	8,74	2,91	0,00	0,26	100	28,14	71,50	0,26
1986/90	19,16	8,01	0,76	26,76	33,42	10,46	1,98	0,00	0,00	100	27,93	72,62	0,00
1991/95	30,11	5,84	0,52	24,26	28,81	9,04	1,38	0,00	0,00	100	36,48	63,49	0,00
1996/00	25,70	4,32	0,93	27,30	32,27	8,60	0,65	0,00	0,00	100	30,94	68,82	0,00
2001/07	28,90	s/d	s/d	29,50	29,90	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	30,00	70,00	s/d

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

Dicho fenómeno tiene que ver con el auge de los tabacos claros y la declinación de los oscuros. La provincia de Corrientes, típica productora de tabacos oscuros, en 1936 era la primera provincia productora de tabaco del país, con el 53% del total, mientras que hacia fines de siglo sólo participa con algo más del 4%. Jujuy y Misiones se alternan en la década de 1990 el liderazgo de la producción nacional de tabaco.

Cuadro N° 14

Producción Anual de Tabaco por Provincia. 1966-2000. Participación en la región en %.

Años	Misiones	Corrientes	Chaco	NEA	Salta	Jujuy	Tucumán	Catamarca	NOA
1966/70	46,31	51,11	2,58	100	53,53	38,98	7,42	0,06	100
1971/75	41,94	55,21	2,85	100	49,98	40,62	8,67	0,73	100
1976/80	40,47	54,38	5,15	100	46,36	41,40	8,66	3,58	100
1981/85	43,92	51,39	4,70	100	41,18	42,52	12,23	4,07	100
1986/90	68,60	28,68	2,72	100	36,85	46,02	14,40	2,73	100
1991/95	82,55	16,01	1,44	100	38,21	45,37	14,24	2,17	100
1996/00	83,04	13,95	3,01	100	39,67	46,89	12,50	0,94	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

En el Nordeste argentino, Misiones aumenta del 46 al 83% su participación en la región, superando a Corrientes, que declina la misma del 51 al 14%. En el Noroeste, Jujuy pasa a liderar la región al aumentar su participación del 39 al 47%, seguida por Salta, que disminuye su participación del 54 al 40%, y Tucumán con más 12%.

En la segunda mitad de la década de 1960, el 97% de la producción de tabaco en Misiones correspondía al criollo misionero; en Corrientes, el 92% al criollo correntino; en el Chaco, el 97% al Virginia; en Salta, el 57% al Virginia, el 31% al criollo salteño y el 12% al Burley; en Jujuy, el 94% al Virginia y restante 6% al Burley; en Tucumán, el 92% al Burley y el restante 8% al Virginia; y en Catamarca, el 100% al criollo salteño.



Tres décadas más tarde, el 82% de la producción de tabaco en Misiones corresponde al Burley, el 13% al criollo misionero y el 5% al Virginia. En Corrientes, el 97% corresponde al criollo correntino. En el Chaco, el 52% al criollo correntino y el 48% al Virginia. En Salta, el 97% al Virginia. En Jujuy, el 100% al Virginia, mientras que en Tucumán y Catamarca, el 98% corresponde al Burley.

Cuadro N° 15

Producción Anual por Provincia y Tipo de Tabaco. 1967-2000. En porcentajes.

Años	Misiones					Chaco					Corrientes				
	Virg	Burl	Mis	Otros	Tot	Virg	Burl	Corre	Otros	Tot	Virg	Burl	Corr	Otros	Tot
67/70	1,1	0,0	96,6	2,3	100	96,8	0,0	2,4	0,0	100	0,0	0,0	92,3	7,7	100
71/75	2,1	0,5	94,8	2,6	100	86,8	0,0	12,7	0,0	100	0,0	0,0	97,9	2,1	100
76/80	9,6	1,3	87,6	1,3	100	81,1	0,0	18,3	0,0	100	0,4	0,0	99,3	0,3	100
81/85	23,2	38,0	32,3	6,2	100	73,1	0,0	26,6	0,0	100	0,8	0,7	98,0	0,0	100
86/90	16,7	60,3	22,3	0,6	100	68,7	0,0	30,4	0,0	100	0,3	0,1	99,4	0,0	100
91/95	7,8	81,8	10,3	0,0	100	55,8	0,0	41,9	0,0	100	0,1	5,0	94,9	0,0	100
96/00	5,2	82,1	12,7	0,0	100	47,6	0,0	52,4	0,0	100	2,0	1,4	96,5	0,0	100

Años	Salta				Jujuy			Tucumán			Catamarca			
	Virg	Burl	Salt	Total	Virg	Burl	Total	Virg	Burl	Total	Burl	Salt	Total	
67/70	56,7	12,7	30,6	100	93,7	6,3	100	7,8	92,2	100	0	100	100	
71/75	66,1	14,2	20,6	100	91,4	8,5	100	2,0	97,5	100	0	100	100	
76/80	74,1	13,9	11,8	100	92,8	7,1	100	0,5	99,8	100	18,8	81,0	100	
81/85	80,3	11,4	8,2	100	94,6	5,3	100	0,0	100	100	45,9	53,8	100	
86/90	92,2	3,1	4,6	100	99,1	0,9	100	0,0	100	100	67,1	32,7	100	
91/95	96,3	0,6	3,1	100	100	0,4	100	1,1	98,9	100	90,3	9,1	100	
96/00	97,3	0	2,4	100	100	0	100	2,2	97,8	100	98,4	1,6	100	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

De esta manera, las provincias productoras se especializan por variedad de tabaco: Jujuy y Salta en Virginia; Misiones, Tucumán y Catamarca en Burley; Corrientes en Criollo Correntino y Chaco en Virginia y Criollo Correntino. Para Misiones es un cambio profundo en tres décadas y tiene que dejar de producir el ancestral tabaco oscuro Criollo Misionero y pasar a producir los tabacos rubios Burley y Virginia.

También para Salta, tiene que dejar de producir el ancestral tabaco rubio Criollo Salteño y concentrarse en el Virginia, al igual que para Catamarca tiene que abandonar el Criollo Salteño y dedicarse al Burley. Estos cambios no fueron voluntarios ni espontáneos, sino que sobrevinieron a profundas crisis de reestructuración del sector generadas por la nueva configuración del complejo agroindustrial tabacalero transnacional y el proceso de globalización.



10.6. Los rendimientos por hectárea

El rendimiento por hectárea, como indicador de productividad, muestra claramente las diferencias en la evolución de cada región o provincia. En la segunda mitad de la década de 1980, son similares los rendimientos promedios del país y de cada región, en torno a los 1385/1388 kilogramos de tabaco cosechado por hectárea.

Cuadro N° 16
Rendimiento por provincia y región. 1985-2000. En kilogramos por hectárea.

Periodo	Mis	Ctes	Chac	Salta	Jujuy	Tuc	Cat	País	Nea	Noa
1986/90	1466	992	1706	1538	1640	1086	1276	1386	1388	1385
1991/95	1592	1014	1966	1610	1878	1562	1252	1553	1524	1576
1996/00	1418	1134	1424	2004	2084	1594	1302	1566	1325	1746
Prom	1492	1047	1699	1717	1867	1414	1277	1502	1412	1569
Variac %	-0,7	-30,3	13,1	14,3	24,3	-5,9	-15,0	0,0	-6,0	4,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

Una década más tarde, el promedio del Noroeste se ubica en los 1746 kilogramos por hectárea, superando el promedio nacional de 1566 kilogramos por hectárea y alejándose del promedio del nordeste, que disminuye a 1325 kilogramos por hectárea. El rendimiento promedio de Jujuy y Salta, en la segunda mitad de la década de 1990, supera los 2000 kilogramos por hectárea, mientras que el de Misiones es un 30% inferior a este valor y el de Corrientes un 45% inferior.

10.7. Los ciclos de expansión y contracción

La producción nacional de tabaco en el período 1966-2008 no tiene un crecimiento lineal, sino que se pueden identificar y diferenciar al menos tres ciclos de expansión / contracción: a) el primero se extiende de 1966 a 1981 y dura 15 años, b) el segundo va de 1982 a 1995 y dura 14 años y c) el tercero arranca en 1996 en adelante.

En el *primer ciclo*, la producción crece, entre 1966 y 1973, de 62 a 73 millones de kilogramos. Luego, viene el breve período democrático, entre la dictadura que finaliza el 25 de Mayo de 1973 y la que se inicia el 24 de Marzo de 1976, durante el cual se producen -en promedio- 96 millones de kilogramos de tabaco por año.

Esta sobreproducción se da en las provincias del Nordeste Argentino. Misiones y Corrientes alcanzan en este trienio su máximo nivel histórico de producción de tabacos criollos. La instalación del paradigma económico neoliberal -con Celestino Rodrigo en



1975 y luego con Alfredo Martínez de Hoz en 1976- y la ruptura del proceso democrático ponen fin al auge tabacalero del nordeste argentino.

Cuadro N° 17

Producción de Tabaco por Provincia y Región. 1966-2000. Promedios anuales en mill. de kgs.

Años	Mnes	Ctes	Chaco	Salta	Jujuy	Tucum	Catamarca	Cba	Sta Fé	Total	NEA	NOA	CEN
66/70	13,74	15,16	0,77	16,36	11,91	2,27	0,02	0,39	0,02	60,67	29,66	30,56	0,41
71/75	16,76	22,07	1,14	23,29	18,93	4,04	0,34	0,22	0,06	86,98	39,97	46,60	0,27
76/80	7,94	10,67	1,01	20,88	18,64	3,90	1,61	0,11	0,18	65,14	19,62	45,03	0,29
81/85	8,57	10,03	0,92	20,42	21,08	6,06	2,02	0,00	0,18	69,34	19,51	49,58	0,18
86/90	14,74	6,16	0,58	20,58	25,70	8,04	1,52	0,00	0,00	76,91	21,48	55,85	0,00
91/95	28,95	5,61	0,50	23,32	27,69	8,69	1,32	0,00	0,00	96,12	35,06	61,03	0,00
96/00	30,04	5,05	1,09	31,92	37,73	10,06	0,76	0,00	0,00	116,91	36,18	80,46	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

La actividad se contrae durante varios años, hasta alcanzar la producción nacional un mínimo de 51 millones de kilogramos en 1980/81. La producción de tabaco se reduce en Misiones de más de 22 a 3 millones de kilogramos y en Corrientes de 28 a 9 millones de kilogramos. La mayor parte del tabaco producido por estas dos provincias se exportaba a Francia, que suspende sus compras a partir de 1976, al instalarse la dictadura militar en Argentina.

La crisis afecta profundamente a estas dos provincias, por contar con pequeños productores familiares, colonos, campesinos y arrendatarios, cuya superficie cultivada con tabaco es de una a dos hectáreas en promedio. Cobran importancia las movilizaciones y protestas sociales encabezadas por el Movimiento Agrario de Misiones y las Ligas Agrarias Correntinas (Catania y Carballo, 1985).

Cuadro N° 18

Índice de Evolución de la Producción Anual de Tabaco por Provincia y Región. 1966-2000.

Años	Mnes	Ctes	Chaco	Salta	Jujuy	Tuc	Catamarca	Cordob	S ta Fé	Total	NEA	NOA	CEN
66/70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
71/75	122	146	149	142	159	178	1754	55	372	143	135	153	67
76/80	58	70	132	128	157	172	8309	27	1197	107	66	147	71
81/85	62	66	120	125	177	267	10402	0	1184	114	66	162	44
86/90	107	41	76	126	216	355	7845	0	0	127	72	183	0
91/95	211	37	66	143	232	383	6825	0	0	158	118	200	0
96/00	219	33	142	195	317	443	3905	0	0	193	122	263	0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

En las provincias del Noroeste Argentino, este primer ciclo es mucho más atenuado que en el Nordeste, porque se producen tabacos claros, que son adquiridos para el mercado interno por las empresas Nobleza Piccardo y Massalín Particulares y, para el mercado externo, por las cooperativas de Jujuy y Salta. Los productores están más



integrados en el complejo agroindustrial y cultivan tabaco en superficies que en promedio son de 10 á 15 hectáreas, utilizando mano de obra familiar y contratada. En estas provincias, los productores están más vinculados a las familias tradicionales y a los gobiernos provinciales (Giarracca y otros, 1995).

En el *segundo ciclo*, la producción crece de 51 á 112 millones de kilogramos de tabaco por año, entre 1982 y 1993. Luego, declina hasta alcanzar una producción mínima de 79 millones de kilogramos en 1995. A partir de 1996 se inicia otro ciclo de crecimiento.

En Misiones, declina definitivamente el cultivo de criollo misionero y se expande rápidamente el Burley y el Virginia, aunque éste declina luego su participación en el total. La creación de la cooperativa tabacalera, en la segunda mitad de la década de 1980 y la inserción en nuevos mercados externos, provocan la rápida reconversión de los antiguos productores de tabaco criollo y la superación de la crisis de la década de 1970. Tras unos 3 millones en 1980 y 1981, la provincia produce unos 35 millones de kilogramos de tabaco en 1992 y 1993, superando a todas las demás provincias tabacaleras del país. El Burley desplaza al Virginia y se constituye en el principal tabaco producido por la provincia.

En Corrientes, también declina el cultivo de criollo correntino, pero no logra expandirse el incipiente cultivo de Virginia y Burley, a pesar de la creación de la cooperativa tabacalera a principios de la década de 1980 y del apoyo de organismos internacionales y de entidades nacionales del agro (Coninagro, 1996). A pesar de que el 70 % de los productores tabacaleros está asociado a la cooperativa, no ha podido superarse la crisis de la década de 1970 por diversas razones (Ávalos y otros, 2000).

Cuadro N° 19

Acopio anual promedio de tabaco por empresa. 1987-2007. En porcentajes.

Años	Coop Salta	Coop Jujuy	Coop Misio	Dimon	Massali Partic	Noblez Piccar	Coop Chaco	Coop Ctes.	CIMA	Coop Indep	Coop Tuc.	Otros	Tot
1987/90	12,8	20,0	3,9	0	15,4	28,1	0	6,1	2,2	0	2,3	9,2	100
1991/95	8,3	19,4	8,4	0	21,7	20,4	0,1	3,5	3,1	3,3	2,7	9,1	100
1996/99	8,8	19,8	8,6	3,7	19,4	20,5	0,5	3,1	1,8	2,0	2,5	9,3	100
2001/07	12,9	22,1	9,4	s/d	20,4	20,1	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.



El cultivo de criollo salteño declina en el Noroeste Argentino. En Tucumán y Catamarca se expande el cultivo de Burley. La creación de la cooperativa tabacalera en Tucumán, en 1978, favorece dicha expansión. El 80% de los productores se nuclea en la cooperativa (Gras, 1994). En Salta y Jujuy, el Virginia desplaza totalmente al Burley. Este desplazamiento tiene que ver con el tipo de productores y de inversión requerida para uno y otro cultivo.

La producción de Burley, tanto en Misiones, como en Tucumán y Catamarca, la realizan pequeños productores familiares, en superficies que no superan las 2 ó 3 hectáreas y sin contar con mayor inversión o equipamiento. Estos pequeños productores dependen totalmente del asesoramiento, asistencia técnica y apoyo financiero de las cooperativas y de las corporaciones transnacionales. La producción de Virginia, en cambio, la realizan pequeñas y medianas empresas, en superficies de 10 á 25 hectáreas, con cierta capacidad de gestión y equipamiento.

10.8. El acopio de tabaco

En las últimas dos décadas en Argentina, el 44 % del acopio de tabaco se encuentra a cargo de las cooperativas tabacaleras de Salta, Jujuy y Misiones, mientras que más del 40 % lo concentran Nobleza Piccardo y Massalín Particulares. Las cooperativas tabacaleras de Tucumán, Corrientes, Chaco y otras firmas comerciales acopian el restante 15 %.

En lo que respecta al tabaco Virginia, el 47% lo acopian las cooperativas tabacaleras de Salta y Jujuy, el 41% las 2 corporaciones transnacionales y el 12 % restante otras cooperativas y empresas. La cooperativa jujeña acopia el 33% de este tabaco, Nobleza Piccardo el 23%, Massalín Particulares el 18% y la cooperativa salteña el 14%.

Cuadro N° 20
Acopio anual promedio de tabaco Virginia por empresas. En porcentajes.

Años	Coop Salta	Coop Jujuy	Coop Mnes	Dimon S.A.	Mass Part.	Nobl Pic	Coop Chac	Coop Ctes	Coop Indep	Otros	Total
87/90	20,51	32,40	0,69	0	16,81	27,70	0	0	0	1,89	100
91/95	15,06	28,35	1,03	0	22,21	21,73	0,21	0	0	11,41	100
96/00	14,41	32,58	0,72	3,60	17,87	23,40	0,74	0,19	0,15	6,34	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.



La cooperativa jujeña mantiene su liderazgo y nivel de participación entre una década y la otra, mientras que la salteña disminuye un 30%. Nobleza Piccardo pierde su liderazgo en manos de Massalín Particulares en la primera mitad de la década de 1990, pero luego lo recupera, desplazando a la norteamericana, que disminuye su participación del 22 al 18%.

En cuanto al tabaco Burley, Massalín Particulares y la cooperativa tabacalera de Misiones acopian el 26% cada una, Nobleza Piccardo el 17% y otras cooperativas y empresas el restante 31%. La cooperativa tabacalera de Misiones duplica su nivel de participación entre una década y otra.

Cuadro N° 21

Acopio anual promedio de tabaco Burley por empresas. En porcentajes.

Años	Tab Arg	Protas	Coop. Mnes	Dimon S.A.	Mass Part.	Nobl Picar	Coop. Chac	Coop. Ctes	Coop. Indep	Coop. Tuc.	CIMA	Otros	Tabac Norte	Total
87/90	0	0	13,14	0	18,14	28,82	0	0,06	0	9,81	0,31	2,08	17,89	100
91/95	1,36	11,13	21,72	0	22,85	17,82	0,04	0,67	1,23	7,01	2,54	0	0	100
96/00	9,50	5,23	25,91	6,04	25,54	16,92	0	0,21	6,07	0	0	0	0	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

En igual sentido, Massalín Particulares aumenta el 40% su participación, desplazando a Nobleza Piccardo, que reduce la suya en la misma proporción. Se advierte la estrategia de posicionamiento de las dos corporaciones transnacionales: la inglesa liderando la compra de Virginia y la norteamericana la compra de Burley.

Cuadro N° 22

Acopio anual promedio de tabacos criollos por empresas. En porcentajes.

Año	Criollo Correntino					Criollo Misionero					Criollo Salteño				
	Nobl	Mass	Coop Ctes.	Coop Chaco	Total	Mass	Cima	Argen Tabak	Coop Bonp	Coop Mnes	Tab Norte	Total	Noble	Pascu	Total
87/90	32,3	7,5	58,4	0	100	0	80,7	0	0	9,5	9,8	100	100	0	100
91/95	31,6	11,9	52,2	0	100	11,1	79,4	0	0	9,5	0	100	100	0	100
96/00	19,4	7,1	62,4	1,3	100	7,9	72,6	10,5	5,1	3,9	0	100	77,3	22,7	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

En lo que respecta al criollo correntino, la cooperativa correntina aumenta su participación del 58 al 62%, luego de pasar por la primera mitad de la década de 1990, donde su participación se reduce al 52%. Nobleza Piccardo disminuye del 32 al 19% sus compras y, por ende, su interés por este tabaco, mientras que Massalín Particulares sólo participa con un 7%, aunque en la primera mitad de la década de 1990 sus compras alcanzan un 12%.



El criollo misionero es adquirido en su mayor parte por la empresa francesa Cima, que en fecha reciente ha dejado de operar en la provincia, asumiendo la cooperativa tabacalera el compromiso de compra de dicho tabaco. El criollo salteño, hasta 1995, es acopiado únicamente por Nobleza Piccardo, que luego rápidamente reduce su participación y su interés por este tabaco.

10.9. El ingreso de los productores

El problema del precio es central en la cuestión tabacalera en Argentina. Para las empresas tabacaleras, el precio incide en los costos de producción, en el excedente económico y en el proceso de acumulación de capital. Para el Estado, tiene implicancia en los recursos fiscales. Para los productores, por los ingresos que genera la actividad tabacalera. El precio que se paga o se recibe es determinante como mecanismo de redistribución del ingreso.

El comienzo del acopio de tabaco es el de mayor tensión social en el complejo agroindustrial tabacalero, porque la puja por el precio y la clasificación del tabaco influye en la distribución de la riqueza generada por el sector. Además, influyen el precio del cigarrillo y las retenciones a la exportación de tabaco (Bertoni y Gras, 1994).

Cuadro N° 23

Valor de Acopio por Tipo de Tabaco. 1967-2000. Promedio Anual.

Año	En millones de pesos de fines de 2009							En porcentajes						
	Virgin	Burle	C.Mis.	C.Co.	C.Sal	Otros	TOT	Virgin	Burle	C.Mis.	C.Co.	C.Sal	Otros	TOT
66/70	138,7	30,83	26,98	38,54	19,27	18	272	51	11	10	14	6	7	100
71/75	154,1	38,54	38,54	57,81	11,56	3	288	51	13	12	19	5	1	100
76/80	169,6	38,54	19,27	26,98	15,41	0	257	63	14	8	10	5	0	100
81/85	142,6	50,10	5,78	3,85	7,71	0	223	59	21	13	3	4	0	100
86/90	84,8	38,54	11,56	7,71	3,85	0	139	54	24	12	4	6	0	100
91/95	323,7	161,9	11,56	19,27	3,85	0	493	61	31	2	4	1	0	100
96/00	404,6	177,3	7,71	15,41	3,85	0	578	65	30	1	2	0	0	100
66/70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
71/75	113	126	135	142	75	19	112	100	112	118	133	70	17	100
76/80	124	126	69	65	77	0	99	125	125	76	66	78	0	100
81/85	104	159	105	14	53	0	86	117	189	128	19	64	0	100
86/90	61	128	38	16	21	0	53	106	216	113	29	91	0	100
91/95	234	533	38	46	25	0	190	121	278	24	28	15	0	100
96/00	293	586	33	37	14	0	223	129	270	15	17	7	0	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.



El ingreso que recibe el productor tabacalero en Argentina, desde 1967 en adelante, está integrado por dos componentes: uno es el precio que pagan los acopiadores y otro el importe que proviene del fondo especial del tabaco.

Cuadro N° 24

Fondo Especial del Tabaco. Promedio Anual por Provincia y Región. 1966-2000.

En millones de pesos de fines de 2009

Period	Mnes	Ctes	Chaco	Salta	Jujuy	Tuc	Cat	Cba	Sta Fé	Total	NEA	NOA
66/70	26.0	34.4	4.0	67.7	56.2	11.0	0.0	1.4	0.0	200.7	64.4	136.3
71/75	72.3	113.3	6.2	130.8	108.5	23.1	1.1	1.8	0.3	457.6	191.9	265.7
76/80	19.4	19.7	4.0	94.0	88.8	16.4	5.1	1.1	0,8	249.2	43.1	206.1
81/85	34.4	36.9	4.4	97.6	102.7	30.7	9.1	0.0	1.0	316.7	75.6	241.1
86/90	26.0	11.3	1.1	32.8	38.4	9.9	2.6	0.0	0.0	122.1	38.4	83.7
91/95	91.7	13.2	1.4	84.8	103.1	28.5	3.7	0.0	0.0	326.4	106.3	220.1
96/00	78.2	11.0	2.9	83.6	99.4	24.8	2.2	0.0	0.0	302.1	92.1	210.0
66/70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
71/75	280	331	158	193	192	208	1244	117	402	227	299	193
76/80	75	58	105	139	158	147	5792	57	1319	123	68	150
81/85	132	108	107	144	182	276	10570	0	1891	157	118	176
86/90	100	33	26	49	68	89	2827	0	199	60	60	61
91/95	354	39	34	125	183	256	4264	0	0	161	165	162
96/00	303	32	75	124	176	223	2697	0	0	150	144	154

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P. y A. de la Nación.

El *precio de acopio* se establece para cada campaña, antes del inicio del acopio. Surge de negociaciones, generalmente arduas y conflictivas, que se llevan a cabo entre las organizaciones que representan a los productores, las cooperativas, las empresas y los gobiernos.

Cuadro N° 25

Fondo Especial del Tabaco. Promedio Anual por Provincia y Región. 1966-2000.

En porcentajes

Period	Mis	Corrien	Chaco	Salta	Jujuy	Tucum	Catamarca	Córdoba	Sta Fé	Total	NEA	NOA	Otro
66/70	12,8	16,9	2,0	33,5	27,9	5,5	0	0,8	0	100	31,7	67,4	0,7
71/75	15,8	24,7	1,4	28,6	23,7	5,1	0,2	0,4	0,1	100	41,9	57,6	0,5
76/80	7,8	7,9	1,7	37,6	35,6	6,6	2,0	0,4	0	100	17,4	81,9	0,7
81/85	10,8	11,7	1,3	30,8	32,5	9,7	2,9	0	0,4	100	23,8	75,8	0
86/90	21,3	9,2	0,8	26,9	31,6	8,1	2,0	0	0,1	100	31,4	68,6	0,1
91/95	28,1	4,1	0,4	26,0	31,6	8,7	1,1	0	0	100	32,4	67,5	0
96/00	25,9	3,6	1,0	27,7	32,8	8,2	0,8	0	0	100	30,5	69,5	0
66/70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
71/75	124	146	70	85	85	92	549	52	178	100	132	85	66
76/80	61	47	85	112	128	119	4693	46	1069	100	55	121	101
81/85	84	69	68	92	116	176	6740	0	1206	100	75	112	48
86/90	166	54	43	80	113	148	4682	0	329	100	99	102	14
91/95	219	24	21	78	113	159	2641	0	0	100	102	100	0
96/00	202	21	50	83	118	149	1801	0	0	100	96	103	0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P. y A. de la Nación.



Los importes que provienen del *fondo especial del tabaco* son distribuidos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, en forma proporcional al volumen de producción. Lo que va a los productores es el 80% de lo recaudado por el impuesto nacional del 7% sobre el precio de los cigarrillos que se venden en el país.

Cuadro N° 26
Precio de Acopio, Fet y Valor Total por Kilogramo de Tabaco
Valor de acopio promedio anual en millones de pesos de fines de 2009
Producción promedio anual en millones de kilogramos

Años	Virginia			Burley			Criollo Misionero			Criollo Correntino			Criollo Salteño		
	Acop	Prod	Kg	Acop	Prod	Kg	Acop	Prod	Kg	Acop	Prod	Kg	Acop	Prod	Kg
1967/70	138,7	21,40	6,48	30,83	4,80	6,42	26,98	12,20	2,21	38,54	14,50	2,66	19,27	4,90	3,93
1971/75	154,1	31,10	4,96	38,54	8,00	4,82	38,54	16,10	2,39	57,81	19,50	2,96	11,56	4,70	2,46
1976/80	169,6	37,00	4,58	38,54	9,60	4,01	19,27	8,90	2,17	26,98	13,80	1,95	15,41	4,00	3,85
1981/85	142,6	38,00	3,75	50,10	13,00	3,85	5,78	2,50	2,31	3,85	10,00	0,39	7,71	2,60	2,96
1986/90	84,8	43,70	1,94	38,54	16,00	2,41	11,56	2,60	4,45	7,71	7,50	1,03	3,85	1,40	2,75
1991/95	323,7	52,70	6,14	161,9	33,90	4,77	11,56	2,80	4,13	19,27	5,10	3,78	3,85	0,80	4,81
1996/00	404,6	68,70	5,89	177,3	34,30	5,17	7,71	3,70	2,08	15,41	5,60	2,75	3,85	0,90	4,28
Promed	203	41,8	4,82	76,5	17,1	4,49	17,3	6,97	2,82	24,2	10,9	2,22	9,36	2,76	3,58

Años	FET	Prod	Kg	FET	Prod	Kg	FET	Prod	Kg	FET	Prod	Kg	FET	Prod	Kg
1967/70	94,92	21,40	4,44	20,04	4,80	4,17	18,81	12,20	1,54	28,83	14,50	1,99	10,98	4,90	2,24
1971/75	217,1	31,10	6,98	52,72	8,00	6,59	73,91	16,10	4,59	113,5	19,50	5,82	21,58	4,70	4,59
1976/80	170,0	37,00	4,60	34,14	9,60	3,56	19,35	8,90	2,17	39,77	13,80	2,88	12,10	4,00	3,03
1981/85	197,5	38,00	5,20	66,28	13,00	5,10	9,71	2,50	3,88	6,71	10,00	0,67	13,26	2,60	5,10
1986/90	115,0	43,70	2,63	39,50	16,00	2,47	10,98	2,60	4,22	4,74	7,50	0,63	4,62	1,40	3,30
1991/95	177,8	52,70	3,37	113,7	33,90	3,35	7,24	2,80	2,59	12,83	5,10	2,52	2,12	0,80	2,65
1996/00	219,0	68,70	3,19	98,04	34,30	2,86	9,40	3,70	2,54	14,26	5,60	2,55	2,16	0,90	2,40
Promed	170	41,8	4,34	60,6	17,1	4,01	21,3	6,97	3,08	31,5	10,9	2,44	9,55	2,76	3,33

Años	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot
1967/70	6,48	4,44	10,92	6,42	4,17	10,60	2,21	1,54	3,75	2,66	1,99	4,65	3,93	2,24	6,17
1971/75	4,96	6,98	11,94	4,82	6,59	11,41	2,39	4,59	6,98	2,96	5,82	8,78	2,46	4,59	7,05
1976/80	4,58	4,60	9,18	4,01	3,56	7,57	2,17	2,17	4,34	1,95	2,88	4,84	3,85	3,03	6,88
1981/85	3,75	5,20	8,95	3,85	5,10	8,95	2,31	3,88	6,20	0,39	0,67	1,06	2,96	5,10	8,06
1986/90	1,94	2,63	4,57	2,41	2,47	4,88	4,45	4,22	8,67	1,03	0,63	1,66	2,75	3,30	6,05
1991/95	6,14	3,37	9,52	4,77	3,35	8,13	4,13	2,59	6,72	3,78	2,52	6,29	4,81	2,65	7,46
1996/00	5,89	3,19	9,08	5,17	2,86	8,03	2,08	2,54	4,62	2,75	2,55	5,30	4,28	2,40	6,68
Promed	4,82	4,34	9,16	4,49	4,01	8,51	2,82	3,08	5,9	2,22	2,44	4,65	3,58	3,33	6,91

Años	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot	Acop	Fet	Tot
1967/70	59,4	40,6	100	60,6	39,4	100	58,9	41,1	100	57,2	42,8	100	63,7	36,3	100
1971/75	41,5	58,5	100	42,2	57,8	100	34,3	65,7	100	33,8	66,2	100	34,9	65,1	100
1976/80	49,9	50,1	100	53,0	47,0	100	49,9	50,1	100	40,4	59,6	100	56,0	44,0	100
1981/85	41,9	58,1	100	43,0	57,0	100	37,3	62,7	100	36,5	63,5	100	36,8	63,2	100
1986/90	42,4	57,6	100	49,4	50,6	100	51,3	48,7	100	61,9	38,1	100	45,4	54,6	100
1991/95	64,6	35,4	100	58,7	41,3	100	61,5	38,5	100	60,0	40,0	100	64,5	35,5	100
1996/00	64,9	35,1	100	64,4	35,6	100	45	55	100	51,9	48,1	100	64,1	35,9	100
Promed	52,1	47,9	100	53,1	46,9	100	48,3	51,7	100	48,8	51,2	100	52,2	47,8	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.A.G.P. y A. de la Nación.

El promedio anual del valor de acopio del Virginia y el Burley pasa de 148 a 508 millones de pesos, en moneda de Diciembre de 2008, entre la segunda mitad de la década de 1960 y la de 1990. En estas tres décadas, aumenta su importancia, pasando a



representar del 62% al 95% del valor total de acopio de tabaco del país. Este valor total aumenta 1,23 veces en las tres décadas, mientras que el valor de acopio del Virginia aumenta 2 veces y el del Burley 5 veces.

El precio de acopio por kilogramo de tabaco entregado por los productores por año, como asimismo el fondo especial de tabaco recibido por cada kilogramo de tabaco producido en el año, son indicadores fundamentales para analizar la evolución del costo de la materia prima, el subsidio pagado por los fumadores y el ingreso de los productores a lo largo de los 33 años que transcurren entre 1967 y 2000.

En moneda de fines de 2009, el precio promedio de *acopio* por kilogramo de Virginia es de \$ 6,48 para fines de la década de 1960. Luego decrece, hasta ubicarse dos décadas más tarde en un promedio de \$ 1,94 por kilogramo. En la década de 1990, vuelve a ubicarse en \$ 6,14 y \$ 5,89 en promedio, en la primera y segunda mitad de la década, respectivamente.

El Burley tiene un precio de acopio y una evolución parecida al Virginia, aunque en la década de 1990 se ubica un 20% por debajo del mismo. Comparados en moneda de fines de 2009, el precio promedio de acopio del Virginia para el período 1967-2000 es de \$ 4,82 en tanto que para el Burley es de \$ 4,49.

El *fondo especial de tabaco* por kilogramo de Virginia, expresado en moneda de fines de 2009, tiene el valor más alto de \$ 6,98 en la primera mitad de la década de 1970 y el más bajo de \$ 2,63 en la segunda mitad de la década de 1980. El promedio para el período 1967-2000 es de \$ 4,34. El Burley también registra valores máximos y mínimos en los mismos quinquenios, pero el promedio para el período 1967-2000 es de \$ 4,01.

El *ingreso* del productor, por kilogramo de tabaco Virginia, alcanza el máximo valor de \$ 11,94 en el quinquenio 1971/75 y el mínimo valor de \$ 4,57 en el quinquenio 1986/90, con un promedio de \$ 9,16 para el período 1967-2000. El tabaco Burley también alcanza un máximo de \$ 11,41 y un mínimo de \$ 4,88 en los mismos quinquenios, pero con un promedio de \$ 8,51 para el período 1967-2000.

En moneda homogénea de fines de 2009, la participación promedio del FET en el ingreso del productor, por kilogramo de tabaco Virginia, es del 48% para el período



1967-2000, mientras que el restante 52% corresponde al precio promedio de acopio. La participación máxima del FET es del 58,5% y corresponde al quinquenio 1971/1975, en tanto que la participación mínima es del 35% y corresponde a la década de 1990. De manera contraria, en esta década el precio de acopio alcanza su máxima participación del 65%, en tanto que la mínima del 41,5% se da en el quinquenio 1971/75.

Para el Burley, la participación promedio del FET en el período 1967-2000 es del 47%. El restante 53% es la participación promedio del precio de acopio en el mismo período. El máximo de participación del FET es del 58% y corresponde al quinquenio 1971/1975, en tanto que la participación mínima fue del 36% en la segunda mitad de la década de 1990. Contrariamente, aquí se da la máxima participación del precio promedio de acopio del 64%, mientras que la mínima del 42% se da en el quinquenio 1971/1975.

La importancia del fondo especial de tabaco como componente del ingreso de los productores es indudable. El FET que se paga a los productores en la segunda mitad de la década de 1980 es un 62% inferior al que se paga en la primera mitad de la década de 1970. Podría atribuirse esta disminución al proceso hiperinflacionario de fines de la década de 1980, pero también podría atribuirse a las diferencias políticas e ideológicas entre los dos gobiernos democráticos vigentes en esos períodos. Esto también es aplicable al ingreso o precio total recibido por los productores, cuya disminución es similar y entre los mismos períodos.

Algo muy distinto ocurre con el precio pagado por los acopiadores de tabaco. En este caso, el valor máximo no se ubica en la primera mitad de la década de 1970, como ocurre con el FET, sino en la segunda mitad de la década de 1960. Antes de la vigencia del FET, el precio total por la compra de tabaco lo pagaban los acopiadores. El precio de acopio era el precio total por cada kilogramo de tabaco entregado por los productores. Con el FET, los acopiadores ven la oportunidad de reducir el precio que deben pagar por la compra de tabaco. Para los tabacos Virginia y Burley, esta reducción es del 66% entre la segunda mitad de la década de 1970 y 1980.

Es evidente el creciente margen de excedente económico de las corporaciones transnacionales, instaladas en Argentina con la dictadura de Onganía y Krieger Vasena,



a partir de la segunda mitad de la década de 1960, porque reducen un 66% los desembolsos de caja por la adquisición de tabaco a los productores y, además, una porción importante de lo que venían pagando con anterioridad al FET, que primero es un 40% y luego un 60%, comienzan a pagarlo los consumidores de cigarrillos vía impuesto.

Esto también se puede analizar con un ejemplo numérico. Si una corporación pagaba \$ 1 el kilogramo de tabaco comprado a los productores antes de la vigencia del FET, con la vigencia de éste, comienza a pagar \$ 0,60 ya que los restantes \$ 0,40 los paga el Estado recaudando el FET. Esta situación se da entre 1967 y 1970. Luego, la corporación decide disminuir en un 66% lo que debe pagar a los productores y, por lo tanto, les paga \$ 0,204 por kilogramo. La conclusión es sencilla: la corporación en 1986/90 tiene un costo por la compra de materia prima un 80% inferior al que tenía dos décadas atrás. La eficiencia soñada por Krieger Vasena se hace realidad.

Uno de los objetivos del FET era cubrir los mayores costos de explotación de los productores, es decir, constituirse en un pago adicional por encima del precio que venían recibiendo los mismos, para poder cubrir sus mayores costos. En la realidad, los productores no sólo no mejoraron sus ingresos, con excepción del trienio 1973/1976, sino que ni siquiera los mantuvieron y, por el contrario, dejaron de recibir los ingresos que fueron transferidos a las corporaciones tabacaleras transnacionales, que se consolidan en la Argentina desde la segunda mitad de la década de 1960.

Concluyendo, la trayectoria histórica de la actividad tabacalera en Argentina se desarrolla en cuatro momentos bien diferenciados entre sí. Durante tres siglos, desde su inicio en el Noroeste y Nordeste Argentino, a fines del siglo XVI, la práctica agrícola tabacalera transcurre en forma rudimentaria, basándose en costumbres y creencias ancestrales. La elaboración de tabaco es totalmente artesanal y destinada básicamente al autoconsumo.

Hacia fines del siglo XIX, se inicia el momento empresarial de elaboración industrial de tabaco, la mayor parte importado, mientras que la agricultura tabacalera continúa siendo tradicional. Hacia fines de la década de 1920 y hasta los inicios de la década de 1960, se da el tercer momento, donde se expanden y luego se concentran las empresas



nacionales y se constituye la agroindustria tabacalera, sustituyendo la importación de tabaco por la producción nacional. Se expande la producción de tabaco rubio en el Noroeste y de tabaco negro en el Nordeste Argentino. Prácticamente toda la producción se destina al consumo interno y sólo se exportan ínfimas cantidades de tabaco negro.

A partir de la década de 1960, la trayectoria tabacalera se modifica estructuralmente. Los cambios son tan profundos, que modifican totalmente el mundo de vida de los productores tabacaleros. La agroindustria tabacalera se desnacionaliza, pasa a manos de los capitales extranjeros y se inicia la exportación creciente de tabaco, en tanto que el Estado regula la actividad tabacalera y luego lo desregula totalmente.

El precio del tabaco se desdobra en dos componentes: el precio de acopio y el fondo especial del tabaco. La producción de tabaco negro en el Nordeste entra en una crisis terminal, se profundiza el proceso de concentración y transnacionalización de la agroindustria tabacalera y se desarrollan las cooperativas tabacaleras como formas asociativas de los productores para enfrentar a las corporaciones transnacionales.

El tabaco es un gran negocio en el mundo, por el hábito de fumar y por los ingresos que genera para los gobiernos, para las empresas y para los productores. En Argentina se suman, además, las ventajas que provienen de las políticas públicas aplicadas por distintos gobiernos en el marco de diferentes regímenes de acumulación y paradigmas económicos.

En nuestro país, la intervención estatal en la actividad tabacalera se da a través de impuestos internos, aranceles a la importación, retenciones a la exportación, impuesto al consumo, subsidios, regulación total, regulación parcial, desregulación, transferencias directas de fondos y redistribución del ingreso, esto último con fuerte énfasis en los últimos 40 años a favor de las grandes corporaciones transnacionales que se instalaron en la Argentina.

El proceso de constitución, desarrollo y globalización del complejo agroindustrial tabacalero en nuestro país se da a partir de la década de 1930, con la temprana instalación del régimen de industrialización por sustitución de importaciones. Luego del proceso de concentración agroindustrial nacional, en el marco de este régimen,



sobreviene el proceso de desnacionalización, en la segunda mitad de la década de 1960 y, luego, el de concentración transnacional, en la segunda mitad de la década de 1970, acompañado del reemplazo del régimen de sustitución de importaciones por el modelo neoliberal de ajuste estructural, cuya máxima realización se da en la década de 1990.

El proceso de globalización del complejo agroindustrial tabacalero en nuestro país se engendra muy tempranamente, no precisamente *in the golden sixties years* que se vivía en el mundo, sino en el marco de dictaduras militares y gobiernos civiles que promovieron y favorecieron, deliberada y sistemáticamente, el desarrollo de dicho proceso, que benefició a las grandes corporaciones transnacionales y transformó a los empujones el mundo de vida de los productores tabacaleros.



Capítulo 2

LAS COOPERATIVAS TABACALERAS EN ARGENTINA

1. El cooperativismo

Las organizaciones cooperativas surgen históricamente en Europa en la primera mitad del siglo XIX. Nacen del asociacionismo obrero, de socialistas utópicos como Robert Owen, Henri de Saint-Simon y Charles Fourier, de anarquistas como Pierre-Joseph Proudhon y de otros como Philippe Buchez. Las luchas del movimiento obrero, las prácticas comunitarias y las experiencias cooperativas constituyen los antecedentes más directos de lo que Charles Dunoyer denomina *economía social* en su obra *Nuevo tratado de economía social* publicada en París en 1830 (Defourny, 1992).

Esta vinculación directa entre cooperativismo y economía social también lo sostienen otros autores (Singer, 2004; Gueslin, 1987). Para Gueslin se trata de *otra forma de hacer política económica*, mientras que Singer la denomina *economía solidaria*, expresión ésta con la cual en realidad se denomina a la *nueva economía social* que resurge en Francia a partir de la década de 1970 (Wautier, 2004) y en América Latina a partir de mediados de la década de 1980.

La economía social y el cooperativismo tienen un origen común: la cuestión social. En la década de 1830 se producen los hechos sociales que ponen de manifiesto lo que luego se denominaría *cuestión social*. Las luchas del movimiento obrero -contra la explotación económica y la pauperización derivada del capitalismo industrial- generan la reacción de la burguesía propietaria de los medios de producción. Ésta se une y -mediante cierres compulsivos de fábricas- termina imponiendo el patronato y neutralizando las protestas en 1834.

De esta manera, acaba con experiencias como la *Labour Exchange*, una bolsa donde se intercambiaban productos de las *organizaciones cooperativas* a precios justos, que



había sido creada por Owen en Londres, en 1832, y replicada en Birmingham, Liverpool y Glasgow (Singer, 2004).

Una década más tarde, en 1844, se funda en Rochdale, Inglaterra, la primera organización cooperativa de consumo, basada en unos pocos principios que luego se aplican a otras cooperativas: libre adhesión, derecho a un voto por asociado, pago de intereses limitados al capital, distribución de excedentes en proporción a las operaciones efectuadas por los asociados, cuota de reserva para aumentar el capital y expandir las actividades, ventas al contado para evitar el crédito y constitución de un fondo para fines educativos y culturales (Holyoake, 1989).

Luego se crean organizaciones cooperativas de producción subsidiarias de Rochdale. En la década de 1850, Schulze-Delitsch y Raiffeisen crean, respectivamente, cooperativas de crédito urbanas y rurales en Alemania.

Como parte de la economía social, las organizaciones cooperativas tienen un origen crítico, reformista y solidario. La economía social crítica a la economía política su falta de preocupación por la cuestión social. Defourny (1992) identifica cuatro tradiciones de economía social durante el siglo XIX:

- a) El *socialismo*, en su versión utópica, busca construir un orden social más justo y humano en forma progresiva y pacífica; en su versión científica, busca el cambio revolucionario, destacándose Marx como máximo exponente.
- b) El *cristianismo social* es reformista, no pretende un cambio radical de la sociedad, defiende el patrocinio y el principio de subsidiariedad, sobresaliendo Le Play y Raiffeisen.
- c) El *liberalismo* rechaza la injerencia del Estado, se basa en la libertad de mercado y en el principio de autoayuda, destacándose Dunoyer, Passy, Walras, Mill, Marshall y Luzatti.
- d) El *solidarismo* busca abolir el capitalismo y el proletariado, sin sacrificar la propiedad privada y la libertad individual; propone transformar al hombre por la ayuda mutua y la educación, defiende el cooperativismo de Rochdale, destacándose Gide, Ott y Bourgeois.



A partir de 1870 y por un largo período histórico que se extiende hasta la década de 1970, el Estado interviene en la cuestión social, garantizando como Estado de Bienestar la integración social por el salariado y los derechos civiles, políticos y sociales. La economía social pierde sentido y el cooperativismo se reduce a lo microeconómico y se adapta al capitalismo de mercado como sector cooperativo (Chaves, 1999).

Polanyi (1944) sostiene que el mercado como intercambio existió siempre, pero jamás fue el principio dominante de organización de la economía, tal como ocurre en el capitalismo. Lo que este autor denomina *la gran transformación* es esta invasión del mercado en todas las esferas de la vida social, transformando todo en mercancía. Antes del capitalismo, había economía doméstica, redistribución de bienes por la autoridad y el intercambio, y reciprocidad por la ayuda mutua y la solidaridad.

Braudel (1985) reafirma esto mismo cuatro décadas más tarde, ubicando en la base de su modelo la vida material cotidiana amplia, luego el mercado y por último el capitalismo, constituido por el mundo de las corporaciones, del poder, de los monopolios y de la especulación. Braudel reconoce, al igual que Polanyi, el valor del mercado, como espacio público de intercambio y de acceso a distintos bienes y servicios, pero, como lo sostiene De Melo Lisboa (2004), no es lo mismo una sociedad *con* mercado que una sociedad *de* mercado, donde el valor de cambio de los bienes se multiplica varias veces por encima de lo que Marx denomina *valor social de producción*, posibilitando así la autoexpansión y acumulación de capital, que es el verdadero fin del capitalismo, mientras que el mercado es sólo un medio.

Con la crisis del Estado de Bienestar, la economía social y el cooperativismo resurgen con fuerza. A partir de la década de 1970, se produce en el mundo un cambio del paradigma (Kuhn, 1962) económico y político-ideológico vigente, iniciándose una fase de naturaleza financiera en la expansión del capitalismo mundial.

Esto tiene lugar después de tres décadas de crecimiento económico sostenido, de desarrollo tecnológico y de expansión de las corporaciones transnacionales y la banca mundial. El neoliberalismo reemplaza al keynesianismo y al Estado de Bienestar, iniciándose un acelerado proceso de globalización económica y financiera que



transforma profundamente el orden político y económico mundial y las relaciones entre países y al interior de cada país.

Castel (1997) describe los fenómenos de precarización laboral, desempleo, marginalidad y desafiliación que produce esta nueva fase expansiva del capitalismo mundial, denominándolos *nueva cuestión social*, a la que también se refiere Rosanvallon (1995).

En este escenario mundial de crisis profunda, resurgen con fuerza, fundamentalmente como estrategia de supervivencia, la acción colectiva, la solidaridad, el asociacionismo, la autogestión, la economía social, las finanzas sociales y la cooperación, adoptándose una multiplicidad de formas alternativas de organización y acción social, que adquieren una gran importancia económica, social y política.

2. El cooperativismo latinoamericano

El cooperativismo es un fenómeno presente en todos los sistemas políticos y socioeconómicos del mundo. En Europa, su base social es heterogénea. En Alemania, se involucran las pequeñas burguesías, mientras que la clase obrera lo hace sólo en las cooperativas de consumo. En Francia, no se desarrolla por cuestiones doctrinarias o políticas, sino por situaciones concretas que llevan a los agricultores a asociarse. En Italia, crecen con el país en proceso de unificación y con un Estado desinteresado hasta principios del siglo XX⁴.

El cooperativismo latinoamericano es más heterogéneo que el europeo. En Argentina, la creación de cooperativas se origina en procesos autónomos, sin intervención del Estado, promovida por pequeños productores rurales y por obreros industriales politizados. En Brasil, surge como un fenómeno urbano. En Colombia, es promovido por el Estado, la iglesia católica, los partidos políticos y los sindicatos.

En Paraguay, tiene su origen en la inmigración japonesa y germana y – posteriormente- menonita y surge por la necesidad de desarrollo rural. En Uruguay, es el resultado de la estructuración de las relaciones laborales y gremiales. Hacia fines de

⁴ Los párrafos siguientes se basan en gran medida en la publicación de las Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *Cooperativismo Latinoamericano: antecedentes y perspectivas*, Santiago de Chile, 1989.



la década de 1980, estaba constituido por alrededor de 33 mil cooperativas, con unos 18 millones de asociados, según datos obtenidos por la Organización de Estados Americanos.

Si bien el movimiento cooperativo latinoamericano tiene más de 100 años, las cooperativas -en promedio- no tienen una antigüedad mayor de 25 años y la gran mayoría no supera los 10 años. Esta característica da cuenta de los obstáculos por los que, generalmente, atraviesan en su trayectoria las cooperativas, entre los cuales se encuentran principalmente la falta de experiencia empresarial, los problemas de financiamiento, la falta de capacitación gerencial y el desconocimiento de la mayoría de los asociados de la cooperativa a la cual pertenecen.

La experiencia cooperativa latinoamericana surge con los inmigrantes europeos, hacia fines del siglo XIX, fundamentalmente por influencia de las ideas anarquistas y socialistas. Adquiere diversas formas en distintos países, según el estrato socioeconómico que le sirve de base, el tipo de actividad que desarrolla, la estrategia adoptada y los intereses y necesidades de los grupos sociales que lo sustentan.

El cooperativismo urbano se inicia en los sectores medios y se orienta principalmente al consumo, al ahorro y al crédito. Estos sectores se componen de obreros calificados, pequeños comerciantes, artesanos y empleados públicos. Los sectores populares urbanos se involucran por la acción social, estatal o de instituciones religiosas y benéficas, dirigida a la satisfacción de necesidades básicas.

El cooperativismo agrario se desarrolla en los sectores medios y medios altos o altos. Esto se debe fundamentalmente a la estructura de tenencia de la tierra de los países latinoamericanos. Se vincula con sectores sociales y actividades muy diferentes. Los sectores bajos se involucran por reformas agrarias o programas de emergencia impulsados por los gobiernos.

El cooperativismo tiene una fuerte significación y se ha consolidado como experiencia socioeconómica en los países latinoamericanos. En las décadas de mayor desarrollo, abarca entre el 15 y el 20% de la población económicamente activa en Argentina, Chile y Uruguay. En Brasil, abarca el 6,5% y es reducido su alcance en el



Paraguay. De todas maneras, su perfil no es homogéneo, sino más bien fragmentado, por las diferencias de tamaño de las cooperativas, de sectores representados, de actividad, de poder económico, de origen étnico de los asociados, de funcionamiento interno y de vinculación con el Estado y las empresas.

No obstante, un rasgo frecuente es la propensión de los cooperativistas latinoamericanos a dejar de lado las cuestiones teóricas e ideológicas, para dar impulso a la búsqueda de beneficios económicos y sociales más visibles. Por un lado, se busca en el cooperativismo el instrumento organizativo apropiado para el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores populares. Por otro lado, se lo vincula con el desarrollo, la profundización de la participación, la ampliación de los márgenes democráticos, el fomento de reformas estructurales y la justa distribución de la riqueza social.

La relación entre el Estado y las cooperativas es una cuestión sumamente compleja en el análisis de la experiencia cooperativa latinoamericana. Es el campo en que se presenta la mayor cantidad de diferencias ideológicas y de controversias dentro del movimiento cooperativo. Esta relación aparece con características y repercusiones marcadamente diferentes en distintos países y momentos históricos.

En los orígenes, la injerencia del Estado es más bien escasa y limitada. Luego, en algunos casos, aparece fomentando o promoviendo la formación de cooperativas, para la puesta en marcha de programas de gobierno y, en otros, desalentando, obstaculizando o directamente prohibiendo dicha formación, por motivos político-ideológicos o por intereses económicos. La complejidad de la relación entre el Estado y el cooperativismo deviene de la naturaleza misma del vínculo y de las características del contexto político latinoamericano. Se trata de una relación entre dos tipos de organizaciones de naturaleza diversa y con distinta representatividad.

Mientras que las cooperativas se limitan a la representación del interés de sus asociados, el interés del conjunto de ciudadanos de una nación está representado por el Estado, aunque esta representatividad es variable y depende del tipo de gobierno instalado en el poder y de su origen y legitimidad.



Cuadro N° 27
Caracterización del Cooperativismo Latinoamericano

Rasgo	Característica
Europeísmo	CONFIGURACIÓN: Surgieron principalmente de las corrientes migratorias europeas de fines del siglo XIX y se configuraron bajo la influencia de modelos de inspiración alemana, francesa e italiana
Heterogeneidad	ORIGEN: Las cooperativas se conformaron por la acción del Estado, de la Iglesia Católica, de grupos autónomos anarquistas y socialistas, de productores rurales, de obreros industriales, de partidos políticos y de sindicatos BASE SOCIAL: Abarcan muy diversos estratos sociales y grupos humanos: sectores populares urbanos, sectores urbanos medios y altos, pequeños productores rurales, sectores rurales medios y altos, entre otros. ORGANIZACIÓN: Van desde grandes organizaciones de carácter empresarial a pequeñas agrupaciones productivas de trabajo como forma de subsistencia. MOTIVACIÓN: Las razones que motivaron su creación son de carácter Ideológica (Doctrina económica y social), Político (Acción de gobierno), Pragmático (Necesidad de asociarse), Religioso (Acción de organizaciones religiosas) y Social (Acción de organizaciones no gubernamentales). CULTURA: Tienen formas culturales muy diversas según los diferentes países, estratos socioeconómicos, etnias, tipos de actividad, estrategias de supervivencia y crecimiento, intereses y necesidades de los grupos humanos involucrados.
Ámbito Alternativo	ORGANIZACIÓN: Las cooperativas aparecen como un ámbito alternativo frente al Estado y la Empresa. ECONOMÍA: Contribuyen al desarrollo económico desde una perspectiva social de crecimiento con autonomía y equidad. HUMANISMO: Defensa de las posibilidades efectivas de libertad y realización del ser humano frente a la mera búsqueda de resultados económicos o políticos. AGENTE DE CAMBIO: No tienen injerencia directa en los cambios políticos, pero sí injerencia indirecta democratizando las relaciones económicas, como también generando cambios sociales y culturales.
Concentración de actividades	ACTIVIDAD: Se desarrollaron principalmente cooperativas agropecuarias, de consumo y de crédito.
Precariedad Institucional	MOVILIDAD: Permanente constitución de nuevas cooperativas y desaparición de otras en períodos muy breves de tiempo. ANTIGÜEDAD: Como consecuencia de lo anterior, las cooperativas en promedio no superan los 10 años de antigüedad. GERENCIAMIENTO: Escasa experiencia empresarial y capacitación gerencial. RECURSOS: Escasas posibilidades de financiamiento. PARTICIPACIÓN: Poco conocimiento y participación de los socios en la vida de las cooperativas. EDUCACIÓN: Muy escaso desarrollo de actividades sistemáticas de educación y formación cooperativa. CRISIS: Por la desconfianza de muchas personas en las cooperativas, por resultar en muchos casos sinónimo de fracaso empresarial y por la pérdida de identidad ante los cambios de paradigmas en las sociedades latinoamericanas.
Pragmatismo	BENEFICIOS: Las cooperativas se preocupan más de los beneficios económicos concretos que de las cuestiones teóricas o ideológicas, inclusive en su relación con el Estado.

Fuente: elaboración propia.



Las continuas rupturas o discontinuidades de gobiernos democráticos en los países latinoamericanos y la instalación en el poder de dictaduras militares o gobiernos civiles de carácter oligárquico y de escasa legitimidad, no han favorecido la continuidad y estabilización de las relaciones entre el Estado y las cooperativas.

El cooperativismo sobrevive a los diferentes modelos de relación propuestos y aplicados desde el Estado. No se puede afirmar, sin embargo, que su desarrollo fue mejor con o sin injerencia estatal. Las cooperativas se han constituido en ámbitos alternativos de participación social en los períodos históricos de gobiernos de corte autoritario. Es reconocida su contribución a la forma de gobierno y estilo de vida democráticos.

La versatilidad, los múltiples roles que pueden cumplir y el hecho de que pueden funcionar en cualquier sistema económico y bajo cualquier régimen de gobierno - siempre que su existencia no se prohíba expresamente- son los factores principales que explican el desarrollo de las mismas en los países latinoamericanos. En el siguiente cuadro se exponen en forma esquemática los rasgos principales del cooperativismo latinoamericano.

3. El cooperativismo agrario argentino

En sus orígenes, el cooperativismo agrario argentino está estrechamente asociado a los inmigrantes europeos que poblaron nuestro país en la segunda mitad del siglo XIX, traídos por el proyecto político de la Generación del 80. Surge de los grupos sociales cuyo modo de producción se circunscribe a la tierra y a su propio trabajo. Emerge de las necesidades, del escepticismo y la fuerza de voluntad de estos grupos, para los cuales el cooperativismo se constituye en un instrumento asociativo eficaz para defender sus derechos y enfrentar a los poderosos comerciantes y terratenientes que detentaban el poder político y económico.

La génesis del cooperativismo agrario argentino está en la voluntad de los propios actores que, frente a necesidades imperiosas, despliegan un movimiento organizativo totalmente autónomo, sin injerencia alguna del Estado u otras entidades nacionales o internacionales. Estas necesidades son de todo tipo. Las más urgentes se relacionan con



la protección de la producción agrícola, la venta de la producción, el precio de los productos, la organización comercial, el ingreso de los productores, el financiamiento de la producción, las condiciones usurarias de los préstamos, el precio de los insumos y bienes de consumo y la cuestión habitacional, entre otras.

El contexto de entonces muestra un país con un perfil netamente agro exportador, con un proyecto político y una clase dirigente donde las decisiones de los terratenientes de la pampa húmeda no tienen restricciones. La cuestión de la distribución de la tierra ha sido siempre una zona oscura en nuestro país y, desde los tiempos de la conquista, sigue una sola dirección: la concentración territorial, acompañada de la concentración del poder económico.

De esta forma, cuando el país abre sus fronteras, en la segunda mitad del siglo XIX, los inmigrantes europeos encuentran las mejores tierras ocupadas, en manos de grandes inversores extranjeros, a quienes la oligarquía terrateniente favorece abiertamente. La concentración de la propiedad territorial, el poder político en manos de la oligarquía terrateniente y la dependencia económica del país, son las mayores dificultades que enfrenta el cooperativismo agrario argentino en su etapa inicial. Las nacientes cooperativas plantean la defensa de los pequeños y medianos productores y de la población de menores recursos.

El régimen de tenencia de la tierra, que beneficia a una minoría privilegiada que detenta el poder y la propiedad del suelo y pretende justificar la explotación de miles de arrendatarios, medieros, aparceros, peones de campo y productores, es el eje del conflicto y de la cuestión que da origen al cooperativismo agrario en Argentina. El surgimiento del cooperativismo constituye un efecto no deseado del modelo agro exportador dependiente de la Generación del 80. La política poblacional basada en la inmigración europea, sostenida en un darwinismo evolutivo respecto al *criollo* y *mestizo*, no incluye como hipótesis la llegada de grupos disidentes anarquistas y socialistas, prácticamente expulsados de Europa.

A pesar de este origen rural, la primera cooperativa fundada en nuestro país, que aún perdura, no es específicamente agraria, sino una cooperativa de seguro agrícola, fundada en 1898 por un grupo de colonos franceses radicados en Pigüé, provincia de Buenos



Aires, a la que denominan *El Progreso Agrícola*. Es toda una connotación de la esperanza que, para estos hombres, representa la experiencia. Su necesidad más inmediata es poner sus cosechas a cubierto de los riesgos del granizo.

Si bien éste constituye el primer antecedente cooperativo que perdura en el tiempo en nuestro país, existen otros intentos más antiguos, que no sobreviven. Tal es el caso de la *Cooperativa de Producción y Consumo*, fundada en 1875 por el francés Adolfo Vaillant; la *Cooperativa de Almaceneros* y la *Sociedad Cooperativa Telefónica*, creadas por David Atwell en 1884 y 1887, respectivamente; la *Cooperativa de Consumo*, creada en 1885; la *Cooperativa de Panaderías*, formada en 1887 y la *Cooperativa Obrera de Consumos*, fundada por Juan B. Justo y otros en 1898 (Gleizer, 1999).

A partir del éxito de *El Progreso Agrícola*, la experiencia se extiende por todo el territorio geográfico del país. La cooperativa urbana más antigua que aún perdura es la *Cooperativa Cosmopolita de Consumo*, fundada en 1902 en Campana, provincia de Buenos Aires. La primera cooperativa específicamente agraria del país es la *Compañía Mercantil del Chubut*, que un grupo de colonos galeses funda en Trelew, en 1885. Luego, se crean otras, como *La Agrícola Israelita*, fundada por colonos judíos en Basavilbaso, Entre Ríos, en 1900; *La Previsión* y la *Liga Agrícola Ganadera*, en Buenos Aires, en 1904 y la primera cooperativa algodonera del país, en el Chaco, en 1905 (Drimer y Kaplan, 1975).

Hasta la segunda década del siglo XX, el crecimiento del número de cooperativas agrarias es lento, a razón de una cooperativa cada dos años y medio. No fue una tarea fácil transmitir la idea del cooperativismo y lograr la aceptación social de la experiencia, menos aun sin el apoyo del Estado, sin recursos económicos y sin una legislación que tutelara la iniciativa. Además, en un contexto de fuertes luchas populares reivindicativas de derechos políticos y sociales, que anteceden al voto secreto y obligatorio masculino, la limitación de la jornada laboral y el descanso semanal. En el ámbito rural, los arrendatarios llevan adelante, en 1912, la primera huelga agraria y, en 1919, hacen lo mismo miles de peones rurales y productores. Es una etapa difícil e incipiente del cooperativismo agrario argentino.



Cuadro N° 28
Argentina. Creación de Cooperativas Agrarias. 1885-1975

Período	Años	Cooperativas	Promedio Anual
1885-1920	35	15	0,4
1921-1945	25	109	4,4
1946-1955	10	113	11,3
1956-1975	20	30	1,5

Fuente: elaboración propia en base a Carracedo (1980)

Con la sanción del primer régimen legal específico para las cooperativas, la Ley N° 11.388 de 1926; la crisis del capitalismo mundial de 1929 y la instalación temprana en nuestro país del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, se produce entre 1920 y 1945 un crecimiento más acelerado del número de cooperativas rurales, a razón de 4,4 cooperativas en promedio por año.

Esto significa un ritmo de creación de nuevas cooperativas once veces mayor que en la etapa anterior. El Estado comienza a jugar un rol activo en la promoción del cooperativismo, como estrategia organizativa adecuada ante un contexto de crisis económica mundial, fuerte restricción externa y agotamiento del modelo agro exportador dependiente de la Generación del 80. Es una etapa de desarrollo del cooperativismo agrario argentino.

Entre 1946 y 1955 transcurre el período de más acelerado y firme crecimiento del número de cooperativas rurales del país, a razón de 11,3 cooperativas en promedio por año. Este ritmo de crecimiento es dos veces y medio mayor que en la etapa anterior y veintiocho veces mayor que en la primera etapa. El cooperativismo es considerado parte de las políticas públicas y es incorporado formalmente en los planes quinquenales del gobierno de Perón, integrando la concepción de economía social que sostenía el justicialismo. Es una etapa de auge del cooperativismo agrario argentino, que se interrumpe a partir de 1955 con la instalación de la dictadura militar que desplaza a Perón.

Cuadro N° 29
Argentina. Etapas del desarrollo histórico del cooperativismo agrario. 1885-1975

Etapa	Incipiente	Desarrollo	Auge	Estancamiento
Período	Hasta 1920	1920-1945	1946-1955	Desde 1956
Duración	35 años	25 años	10 años	20 años
Crecimiento	Lento	Dinámico	Acelerado	Estancado
Rol del Estado	Ausencia	Presencia	Activo	Desinterés
Contexto	Desfavorable	Favorable	Favorable	Desfavorable

Fuente: elaboración propia



A partir de 1956 el desarrollo del cooperativismo agrario se estanca, por la acción de gobiernos autoritarios que favorecen a las grandes corporaciones transnacionales.

A medida que se desarrollan y consolidan, las cooperativas agrarias se integran en organizaciones de mayor jerarquía. La primera cooperativa agraria de segundo orden, la Asociación de Cooperativas Argentinas, nace en 1922, en Rosario. A esta le siguen la Fraternidad Agraria de Buenos Aires, en 1926; la Unión de Cooperativas San Carlos, en 1928; la Federación Entrerriana, en 1930; la Unión de Cooperativas Algodoneras, en 1934; SanCor Cooperativas Unidas, en 1938; la Federación de Cooperativas Agrarias de Misiones, en 1939; la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, en 1947, en Rosario y la Asociación de Cooperativas Hortícolas, en 1951, en Avellaneda, Buenos Aires. En 1956, se crea la Confederación Intercooperativa Agropecuaria –Coninagro-cooperativa de tercer grado que integra a todas las cooperativas agrarias de segundo grado del país.

Para Bonaparte, las cooperativas agrarias constituyen la rama cooperativa de mayor desarrollo del país. Para este autor, en una primera etapa, se dedican a la comercialización interna de la producción, a atender las necesidades de artículos del hogar y a la provisión de insumos para la producción. En una segunda etapa, agregan la comercialización externa de la producción, el crédito y la industrialización (Bonaparte, 1985).

Si bien resulta difícil mostrar la importancia del cooperativismo agrario en Argentina, por falta de datos oficiales o fuentes fidedignas, a comienzos de la década de 1980 industrializaban y comercializaban el 37% de la producción agropecuaria del país y participaban con el 46% en la comercialización y el 20% en la exportación de granos, el 30% en el acopio de leche, el 58% en la elaboración de manteca, el 35% en la producción de algodón, el 45% en la producción de yerba mate y el 15% en la producción de vinos (Bonaparte, 1985).

4. Orígenes del cooperativismo tabacalero argentino

Los productores tabacaleros del país crean sus propias cooperativas recién hacia fines de la década de 1960. Sin embargo, la actividad tabacalera tiene una larga historia de



cuatro siglos en el país y la experiencia cooperativa más de un siglo. ¿A qué obedece entonces este surgimiento tardío del cooperativismo tabacalero en Argentina?

La respuesta a este interrogante es una combinación de por lo menos cinco factores: el modo de producción tabacalero, el proceso de diferenciación social y de constitución como actores sociales de los productores tabacaleros, la evolución del complejo agroindustrial tabacalero, la política tabacalera del Estado y la necesidad de asociación y organización económica de los productores.

En primer lugar, el cultivo de tabaco y su utilización para mascar o fumar, es una práctica indígena muy antigua, anterior a la llegada de los españoles a estas tierras. Es una práctica artesanal, realizada en forma tradicional, siguiendo procedimientos, costumbres y creencias ancestrales. La producción social de tabaco, en condiciones tradicionales, tiene carácter familiar y no requiere mayormente de tecnología ni de medios de producción, porque se destina principalmente al consumo doméstico y muy limitadamente al intercambio comercial.

El proceso de modernización de la actividad tabacalera se inicia en las provincias del Noroeste Argentino, recién a partir de la segunda mitad del siglo XX, inducido por el desarrollo del mercado interno y, en las provincias del Nordeste, recién con la crisis de la década de 1970. De esta manera, en el modo de producción tradicional de tabaco y en los comienzos del proceso de modernización, con un mercado interno en expansión, las familias productoras no tienen necesidad de modificar sustancialmente sus prácticas ni su organización productiva. Continúan haciendo lo que saben hacer y los cambios son lentos.

La experiencia cooperativa iniciada en la pampa húmeda a fines del siglo XIX por los anarquistas y socialistas, que buscan atender con ella sus propias necesidades de producción y subsistencia, nada tiene que ver con la forma de vida, la cultura y el modo de producción tradicional de los tabacaleros, que inician tardíamente su experiencia cooperativa porque antes no tenían necesidad de hacerlo.

En segundo lugar, el proceso de diferenciación social como actores sociales de los productores tabacaleros es reciente en nuestro país, como lo demuestran las



investigaciones realizadas en las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy (Giarracca y Aparicio, 1991; Craviotti, 1991; Giarracca, 1995) y Corrientes y Misiones (Sonzogni, 1983; Schiavoni, 1998). Las cooperativas tabacaleras surgen como resultado de dicho proceso, ya que se configuran y asumen el papel de actores colectivos.

En tercer lugar, el complejo agroindustrial tabacalero se constituye primeramente con una fisonomía nacional, al iniciarse en el país el proceso de industrialización por sustitución de importaciones. Luego, en la década de 1960, al producirse la saturación del mercado interno, adquiere una fisonomía transnacional. Los productores tabacaleros son sometidos a un acelerado proceso de modernización y de subordinación agroindustrial, como ocurría en otros sectores de actividad económica del país y en otros países latinoamericanos.

La organización familiar de la producción es desbordada por el nuevo contexto. Por primera vez, los productores están ante la instancia de quedar excluidos del sistema, a menos que hagan algo por ellos mismos. El modelo cooperativo, basado en el esfuerzo propio y la ayuda mutua, surge así como una alternativa, ante la propia evolución del complejo agroindustrial tabacalero.

En cuarto lugar, el Estado interviene directamente en la actividad tabacalera, a partir de 1967, mediante la creación de un mecanismo legal de subsidio parcial del costo de la materia prima de las grandes corporaciones transnacionales fabricantes de cigarrillos del país, que se financia con un impuesto directo sobre el precio de venta que pagan los consumidores de cigarrillo.

El destino legal de la recaudación es el pago parcial del tabaco entregado por los productores, el mejoramiento tecnológico, la capitalización de los productores y la diversificación de la producción.

El fondo tecnológico del tabaco (1967), convertido luego en el fondo especial del tabaco (1973), se destina –parcialmente- a financiar la creación de cooperativas tabacaleras, que son promovidas por el Estado con el fin de absorber los excedentes de producción de tabaco no comercializados en el mercado interno, sostener el precio de acopio pagado a los productores y colocar dichos excedentes en los mercados externos.



En quinto lugar, la expansión en el país del proceso de globalización económica y de transnacionalización del complejo agroindustrial tabacalero, a partir de la segunda mitad de la década de 1960, coloca a los productores en una situación de debilidad estructural y de alta vulnerabilidad económica y social. Por tratarse de una actividad mano de obra intensiva, mayormente familiar, la situación afecta a una gran cantidad de familias y personas, que ven amenazada seriamente su fuente de ingresos y las condiciones materiales mismas que posibilitan la reproducción de la vida social.

El temor a perder todo o parte de los bienes adquiridos con gran sacrificio a lo largo de muchos años, la inseguridad generada por la posibilidad de no poder entregar la producción, la volatilidad y arbitrariedad de los precios pagados por los acopiadores y el maltrato a que son sometidos por el alto grado de concentración de la demanda, entre otros factores, movilizan a los productores a asociarse y optar por la alternativa cooperativa. En este contexto, la idea de la acción colectiva se instala en el imaginario social de los productores, como una alternativa para la supervivencia. La búsqueda de asociación es un hecho colectivo, no individual. Si bien en la actividad tabacalera no existían antecedentes cooperativos, la experiencia en Argentina y en el resto de países latinoamericanos había funcionado, en algunos casos con mejores resultados que en otros.

La idea era conocida y se contaba con suficiente experiencia de aplicación, especialmente en el ámbito rural, donde las cooperativas habían adquirido un gran desarrollo.

Las cooperativas tabacaleras surgen en la última etapa del desarrollo histórico de la actividad tabacalera en el país.

Estas cooperativas cumplen roles fundamentales: agrupan a los productores, mejoran su poder de negociación, abren mercados externos, mejoran la calidad de la producción, capacitan a los productores, financian la producción, representan a los productores, negocian mejores precios, diversifican la producción, agregan valor industrial a la producción primaria, investigan y crean tecnología, actúan como instrumento para operar en el mercado y, lo más importante, garantizan la continuidad de los medios de producción en manos de los productores.



5. El momento fundacional del cooperativismo tabacalero

En el desarrollo histórico del cooperativismo tabacalero aparecen claramente diferenciadas tres etapas: fundacional, expansión regional y especialización.

Cuadro N° 30
Desarrollo del cooperativismo tabacalero en Argentina 1967-2000

Etapa	Período	Provincia	Cooperativa
FUNDACIONAL	1967-1975	Jujuy Salta	Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy (1967) Cooperativa Tabacalera de Salta (1973)
EXPANSIÓN REGIONAL	1976-1983	Tucumán Corrientes Catamarca	Cooperativa de Alberdi Tucumán (1978) Cooperativa de Goya Corrientes (1980) Cooperativa Los Altos Catamarca (1981) Cooperativa de Aljiján Catamarca (1983)
ESPECIALIZACIÓN	1984-2000	Misiones Tucumán Chaco	Cooperativa Tabacalera de Misiones (1985) Cooperativa Tabacaleros Unidos Tucumán (1988) Cooperativa de Colonia Benítez Chaco (1989) Cooperativa de Bermejo Chaco (1994) Cooperativa Independencia Tucumán (1997) Cooperativa de Product Tabac Tucumán (1998) Cooperativa Cootabac Tucumán (1998)

Fuente: elaboración propia

En la etapa fundacional se crean las dos primeras cooperativas tabacaleras del país y las más importantes del Noroeste Argentino, se instituye el Fondo Tecnológico del Tabaco, convertido luego en el Fondo Especial del Tabaco, y se sancionan la Ley Nacional de Tabaco y la Ley de Cooperativas, que reemplaza a la primera ley vigente desde el año 1926 y crea el Instituto Nacional de Acción Cooperativa, primer organismo nacional de promoción y regulación de las cooperativas del país.

El Fondo Tecnológico de Tabaco es un mecanismo transitorio, vigente desde el 1° de Marzo y hasta el 30 de Septiembre de 1967. El Decreto-Ley N° 17.461 prorroga su vigencia hasta el 31 de Diciembre de 1968, con la nueva denominación de *Fondo Especial del Tabaco* (FET), autorizando a las empresas industriales a retener el 40 % del fondo para compensar los mayores costos de elaboración de cigarrillos, incrementar en 15 % el precio de acopio y cubrir futuros mayores costos.

La propia ley reconoce que se trata de un subsidio para cubrir el costo de la materia prima. Parte del fondo se utiliza para financiar programas provinciales de tecnificación, mejoramiento de la calidad, capacitación, investigación y extensión. Decretos-Leyes posteriores disponen nuevas prórrogas anuales del fondo, hasta que en 1972 pasa a tener carácter permanente en virtud del Decreto-Ley N° 19.800, conocido como *Ley Nacional de Tabaco*.



Esta norma, de fecha 23 de Agosto de 1972, marca un hito histórico en el desarrollo de la actividad tabacalera en Argentina y es el resultado, por un lado, del largo reclamo y presión ejercidos por los productores tabacaleros y los gobiernos provinciales y, por el otro, del propio debilitamiento y decadencia de la dictadura militar instalada en 1966.

La Ley Nacional de Tabaco entra a regir el 1° de Enero de 1973 y su importancia radica en la fuerte intervención del Estado en la actividad tabacalera, a través del entonces Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, transformado luego en Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería, actualmente denominada Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

Se trata de un instrumento jurídico que regula toda la actividad tabacalera del país: la planificación, la producción, la industrialización, la comercialización, el financiamiento, el comercio internacional y la aplicación de sanciones. Cada uno de estos aspectos constituye un título de la ley.

En lo que se refiere a la planificación de la actividad tabacalera del país, la ley crea una Comisión Nacional Asesora Permanente del Tabaco, integrada con representantes de los gobiernos provinciales y de las asociaciones más representativas de los productores, los industriales y los exportadores.

Su función es asesorar en lo que hace al volumen anual de producción por tipo y clase de tabaco, fecha de inicio y finalización del acopio, habilitación de nuevas áreas tabacaleras, tipificación oficial del tabaco y proceso de producción, industrialización y comercialización.

Se trata de un proceso de institucionalización de las relaciones políticas, económicas y sociales que se establecen entre los actores que intervienen en la actividad tabacalera. La cuestión tabacalera adquiere de esta manera un carácter nacional, desde el punto de vista político e institucional, sin perder de vista su fisonomía regional como parte de las economías de las provincias productoras de tabaco.

En lo que hace a la producción de tabaco en el país, la ley le asigna al Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación -actualmente Secretaría de Agricultura,



Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación- un conjunto de atribuciones y tareas de gran importancia e impacto en la economía tabacalera:

- ✓ Determinar las zonas productoras más convenientes para los distintos tipos y clases de tabaco.
- ✓ Orientar la investigación y la extensión en el mismo sentido.
- ✓ Llevar el registro nacional de semilla de tabaco.
- ✓ Realizar estudios socioeconómicos de las zonas productoras.
- ✓ Llevar un registro de toda persona o entidad dedicada al cultivo del tabaco.
- ✓ Establecer una tipificación oficial obligatoria de tabacos.
- ✓ Proponer la asistencia crediticia a los productores.
- ✓ Fijar el precio de acopio.
- ✓ Recaudar y distribuir el fondo especial del tabaco.
- ✓ Determinar el volumen anual de producción.

En lo que respecta a la comercialización del tabaco en el país, la ley establece la obligatoriedad de registro de toda persona física o jurídica para poder desarrollar sus actividades. Los locales de acopio deben estar habilitados y deben exhibirse en ellos en forma visible los precios vigentes. Los tabacos que no se ajusten a las especificaciones técnicas oficiales no podrán entregarse ni recibirse.

El fondo especial del tabaco se integra con el 7 % del precio de venta al público de los cigarrillos, las multas, intereses, donaciones, legados y las contribuciones que se establezcan. El 20 % del fondo se destina en un 97 % para atender los problemas críticos económicos y sociales de las zonas productoras con predominio de minifundios o aparcería y el 3 % restante al mejoramiento de la tecnología y la calidad. El 80 % del fondo se distribuye entre las provincias productoras, con destino a los productores, al mejoramiento técnico de la producción, a la formación de stock, a la formación de cooperativas, a la diversificación agraria y al funcionamiento de la Comisión Nacional Asesora Permanente del Tabaco.

Las empresas manufactureras de tabaco deben informar mensualmente las cantidades de tabaco ingresadas como materia prima. Anualmente, deben informar el movimiento de tabaco registrado el año anterior. En lo que respecta al comercio exterior, todo



despacho debe estar acompañado del certificado de calidad y sanidad expedido por el organismo nacional de aplicación de la ley. Los importadores y exportadores deben inscribirse y solicitar la inspección oficial de la mercadería. Todo incumplimiento de la ley hace pasible al infractor de la aplicación de las multas que establece la norma, que puede recurrirse sólo ante las Cámaras Federales de Apelación con jurisdicción en el lugar donde se comete la infracción.

El primer antecedente de la Ley Nacional de Tabaco lo constituye el Fondo Tecnológico creado en 1967, que luego -transformado en Fondo Especial del Tabaco- se destina en parte a financiar y promover la organización de los productores, la creación de cooperativas tabacaleras y el desarrollo del sector, incluyendo el equipamiento, la incorporación de tecnología y la búsqueda de nuevos mercados.

La primera cooperativa tabacalera del país se crea el 2 de Febrero de 1969 en la ciudad de Perico, ubicada a 32 kilómetros al Sur de San Salvador de Jujuy, con la denominación de Corporación de Productores Tabacaleros de Jujuy Cooperativa Limitada, que luego se cambia por *Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy Limitada (CTJ)*.

Perico se ubica en el centro del área tabacalera jujeña, que actualmente comprende cuatro departamentos: Manuel Belgrano, Palpalá, El Carmen y San Antonio, que conforman un área geográfica denominada valles templados o valles extensos, por donde fluyen los ríos Grande y Perico. Es una zona de suelo y clima aptos para la agricultura.

La cooperativa es inscripta el 22 de Mayo de 1969 en el actual Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, bajo el registro número 6536. Su creación es obra de la Cámara del Tabaco de Jujuy, acompañada por la Cámara Regional de la Producción, el Gobierno de Jujuy y la voluntad, tesón y perseverancia de los productores tabacaleros jujeños.

Cuando se crea la cooperativa, ya estaba en construcción la Planta Procesadora de Tabacos, por iniciativa también de la Cámara del Tabaco de Jujuy, que fue creada el 2 de Abril de 1967, sólo 43 días después de la vigencia del Fondo Tecnológico de Tabaco.



El entonces gobernador de Jujuy, Dr. Darío Felipe Arias, que también era productor tabacalero y había sido nombrado por Juan Carlos Onganía, designa a la recién creada Cámara del Tabaco de Jujuy como agente pagador del Fondo Tecnológico de Tabaco en la provincia, realizándose la primera liquidación y pago a los productores jujeños en el mes de Septiembre de 1967.

La Cámara del Tabaco de Jujuy ya contaba por entonces con personería jurídica, que le había sido otorgada por el mismo gobernador Arias en los primeros días de Mayo de 1967, sólo un mes después de la creación de la asociación. Esta inusual rapidez en el trámite legal de obtención de la personería jurídica, pone de manifiesto el interés público que existía en contar con un ente legalmente constituido, que representara a los productores tabacaleros jujeños y administrara los recursos del Fondo Tecnológico de Tabaco en beneficio de los mismos.

Ya en el acta de fundación de la Cámara del Tabaco de Jujuy se solicita al Poder Ejecutivo de la Provincia la sanción de una ley que autorice la retención del 10 % del Fondo Tecnológico de Tabaco y la entrega de tales recursos a dicha asociación, para que ésta encare la construcción de galpones de acopio y la tecnificación de la producción. Asimismo, se solicita la autorización para un descuento del 3 % del valor de entrega del tabaco, destinado al funcionamiento de la Cámara. Un año después, comienza la construcción de la Planta Procesadora de Tabaco, financiada con el fondo especial del tabaco y con aportes del gobierno provincial y, antes de la conclusión de la obra, se crea la cooperativa.

La Cámara Regional de la Producción de Jujuy estaba sostenida por unos pocos productores agrícolas y su papel era la defensa de los intereses de la producción primaria jujeña. En esta institución, se gesta la idea de crear una Cámara del Tabaco, para la representación y defensa de los intereses específicos de los productores tabacaleros jujeños, que sufrían en cada acopio situaciones injustas y humillantes y el maltrato de las empresas acopiadoras.

Esta situación de injusticia, que afecta por igual a todos los productores tabacaleros jujeños, se transforma en un problema social cuando crece el grado de conciencia de la



misma y los productores deciden poner en marcha alguna alternativa posible de solución. La asociación surge como alternativa, para tener fuerza y unidad en la acción.

Los productores ven muy claramente que sólo la unión produciría la fuerza necesaria para luchar por una planta propia de acopio y procesamiento de tabaco, que les diera autonomía y terminara con el maltrato y la humillación. La creación de la cooperativa y la puesta en marcha de la planta procesadora es, para los tabacaleros jujeños, como el sueño concretado de la casa propia.

La experiencia cooperativa jujeña resulta exitosa y, cuatro años más tarde, se traslada a Salta, provincia pionera en la producción de tabaco en el Noroeste Argentino, traído por los españoles desde el Alto Perú (Fernández de Ullivarri, 1990). El cultivo de tabaco se inicia históricamente en Chicoana, ubicada al Sur de la ciudad de Salta, en el valle de Lerma, extendiéndose luego a Rosario de Lerma, Cerrillos y General Güemes, en un área geográfica de similares características que los valles templados jujeños.

Tal como había sucedido en Jujuy, la Cámara del Tabaco de Salta –creada cuatro años antes que la Cámara del Tabaco de Jujuy- es el ámbito donde se gesta y promueve la creación de la *Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta Limitada (COPROTAB)*, que es inscripta el 19 de Marzo de 1973 en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, bajo el registro número 7316. La cooperativa se localiza en General Alvarado, a unos pocos kilómetros al Sur de la ciudad de Salta, sobre la ruta nacional n° 51.

Los tipos de productores tabacaleros de Salta y Jujuy son similares y las relaciones entre las Cámaras de Tabaco respectivas son fluidas, al igual que entre éstas y las cooperativas. En lo que respecta a la tenencia de la tierra, más del 55 % de los productores son propietarios y más del 43 % arrendatarios.

En lo que hace al total de superficie cultivada con tabaco, más del 90 % corresponde a predios con más de 10 hectáreas de cultivo y más del 40 % a predios con más de 50 hectáreas de cultivo. En general, se trata de productores con un cierto stock de capital, que contratan la mano de obra y producen tabaco en forma empresarial. Entre los productores existen profesionales, funcionarios públicos y legisladores, entre otros.



Entre 1967 y 1975, la producción nacional de tabaco aumenta un 56,5 %, pasando de 62 á 97 millones de kilogramos por año. Las exportaciones se triplican, de 11 á 33 millones de kilogramos por año. La superficie cultivada aumenta un 35 %, llegando a casi 88.000 hectáreas. La participación de Salta y Jujuy en la producción nacional de tabaco pasa del 37 al 47,5%. El importe que reciben las dos provincias del Fondo Especial de Tabaco, expresado en moneda constante del año 2000, se incrementa el 119 %, pasando de 25,4 á 55,6 millones por año.

Salta y Jujuy no sólo aumentan su volumen de producción anual de tabaco, al igual que el resto del país, sino que también incrementan su participación en el total nacional. Las dos provincias generan casi la mitad de la producción de tabaco del país y reciben más de la mitad del Fondo Especial del Tabaco.

6. La expansión regional del cooperativismo tabacalero

A partir de la experiencia exitosa de Jujuy y Salta, el cooperativismo tabacalero se expande, a fines de la década de 1970 y principios de la década de 1980, a otras tres provincias argentinas: Tucumán, Catamarca y Corrientes.

El tipo de productores de estas provincias es totalmente diferente de los jujeños y salteños. Se trata de pequeños productores, que cultivan tabaco en superficies que en su gran mayoría no superan las 2 ó 3 hectáreas. Estos productores ven en el tabaco una posibilidad de contar con ingresos monetarios complementarios de la producción destinada al autoconsumo. Son productores familiares que utilizan muy poca mano de obra contratada y generalmente poseen escaso equipamiento o capacidad de producción instalada.

Las zonas tabacaleras de Tucumán y Catamarca son linderas y conforman una región ubicada a 100 km al Sur de San Miguel de Tucumán, con centro en Juan Bautista Alberdi y La Cocha. Con esta incorporación, el cooperativismo abarca las cuatro provincias tabacaleras de la Región Noroeste Argentino, iniciándose al mismo tiempo la experiencia en la Región Nordeste Argentino, con la creación de la cooperativa tabacalera de Corrientes.



Para comprender el significado y analizar la trayectoria regional del cooperativismo tabacalero argentino, es interesante la referencia a la teoría económica regional. El término región es plurisemántico y su significado corriente engloba al menos tres criterios dominantes de definición: homogeneidad, polarización y planificación (F.Perroux).

Con el primer criterio, una región es un área geográfica con ciertas características similares de producto, ingreso, estructura productiva, recursos naturales, población, entre otras. Con el segundo criterio, es la interacción entre un polo dominante y sus áreas satélites, mientras que con el tercer criterio, es un territorio meta u objetivo cuyas fronteras y estructura dependen de un plan, de un programa o de ciertas decisiones de política económica.

En el caso del cooperativismo tabacalero argentino, no es fácil encuadrar la regionalización en alguno de estos criterios, porque se dan sólo parcialmente los rasgos o características a que hace referencia cada uno de ellos. Pensar en economías regionales, sostiene Krugman (1979), implica considerar su dimensión espacial y analizar la concentración de la actividad económica.

Krugman plantea tres niveles de análisis de una economía regional: a) estudio del desarrollo provincial, a partir de los procesos de localización de industrias particulares, b) estudio de la existencia y crecimiento de ciudades y centros urbanos evaluando el grado de concentración de la población urbana y rural y c) estudio de los procesos de desarrollo regional desigual, de crecimiento regional y de concentración urbana e industrial. Para el caso del desarrollo regional del cooperativismo tabacalero argentino, es interesante el tercer nivel de análisis propuesto por este autor.

Sostienen Rofman y Romero (1979), que la estructuración espacial de la economía argentina se desarrolla históricamente no como proceso autónomo de ajuste espacial, sino como configuración de condicionantes estructurales. Desde una perspectiva teórica, quien decide una determinada inversión, selecciona aquella alternativa que, en su horizonte económico, le reporta la máxima tasa de rendimiento por unidad de capital invertido.



Sin embargo, en economías dependientes como Argentina, son las estructuras de poder, constituidas por los grupos sociales, sectores o clases dominantes, las que orientan las decisiones de inversión, tanto en el aspecto sectorial como en el espacial. Al no ser casual la selección del sector ni del lugar de inversión, se originan formas específicas de asentamiento en el espacio, que responden a la selección de alternativas efectuadas por los inversores pertenecientes a las estructuras de poder dominante, en correspondencia con sus objetivos de dominación económico-social.

Es decir, hay una estructura espacial de inversiones, configurada por actores conscientes e inconscientes del proceso que los ha guiado a adoptarlas y que es una característica del sistema de relaciones del mundo capitalista. A dicha estructura espacial de inversiones, le sigue necesariamente la fuerza de trabajo que se demanda y, con ella, la población. Se genera así un proceso de realimentación, que en la teoría económica regional se denomina economía de aglomeración y que determina una estructura de núcleos o centros en el espacio geográfico.

Estas economías de aglomeración, provienen de los beneficios inducidos por la yuxtaposición espacial de actividades productivas o por la concentración de productos y consumidores en un área dada. Este fenómeno, en sus dos manifestaciones, genera externalidades económicas que atraen localizaciones, tanto de unidades de producción como de oferentes de su trabajo. Se estructura así un sistema de puntos de aglomeración en el espacio, que se favorecen por tales economías, de carácter acumulativo en el tiempo. Cada núcleo o lugar central, dispone de su respectiva región de mercado, más extensa cuanto más elevado sea el orden o rango de la función asignada al centro. Entre el núcleo central y la región de mercado a él vinculada, se establece -por definición- un proceso de intercambio, que también actúa como un fenómeno realimentador.

Los que deciden la asignación de recursos, en función de los objetivos del grupo social, sector o clase dominante, evalúan como factores de localización existentes en cada región la disponibilidad de recursos naturales; la oferta de fuerza de trabajo, su grado de especialización y su adaptación al proceso productivo a encarar; la existencia de oferta de capitales y las posibles fuentes adicionales de ahorro; los costos de



transferencia afrontados para vincular fuentes alternativas de insumos y centros consumidores o de trasbordo.

La decisión de invertir, que en el curso del tiempo ha de generar un proceso encadenado de estructuración espacial en un área geográfica del país, se realiza – además- con pleno conocimiento del apoyo que le ha de prestar el Estado, como expresión a nivel político del sistema de dominación. Si se trata de capitales transnacionales, constituyen enclaves y operan como verdaderos monopolios u oligopolios, con un alto efecto multiplicador de ganancias, originado en el dominio del mercado y la capacidad de fijar precios y condiciones de venta.

Hay un proceso circular de acumulación de capital, dado por la posibilidad no sólo de obtención de rentas en condiciones monopólicas u oligopólicas, sino también por la posibilidad de transferencias espaciales y circulación de los flujos de mercancías y de recursos financieros de una región a otra. Este proceso puede darse a) entre el país y el exterior en forma directa, por ejemplo inversiones en actividades primarias que utilizan recursos naturales en el país y cuya administración, comercialización y administración financiera sea transnacional; b) entre el país y el exterior, mediante intermediarios nacionales que representan intereses transnacionales y c) entre regiones del país, generalmente como consecuencia de políticas públicas (Rofman y Romero, 1973),

Esta estructuración espacial descrita por Rofman y Romero se da en el caso del complejo agroindustrial tabacalero argentino, analizado en el capítulo anterior de esta tesis. Las cooperativas tabacaleras surgen en este contexto y se integran en el complejo de manera diversa, según las características peculiares de cada región; los recursos económicos, políticos, tecnológicos y financieros disponibles; los factores socioculturales presentes en los productores y miembros de las cooperativas, el tipo de tabaco, el modo de producción y de comercialización y las propias decisiones internas de las cooperativas.

En 1978 se crea en Juan Bautista Alberdi la Cooperativa de Productores Tabacaleros *La Invernada*, estudiada por Gras (1994), inscrita con el número 9371 en el actual Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, el 30 de Octubre de 1980. Por varios años es la única cooperativa tabacalera tucumana. En Catamarca, se crean la



Cooperativa Agrícola La Santarroseña de Los Altos y la Cooperativa Agropecuaria de Productores Unidos de Alijilán, inscriptas a fines de 1981 y principios de 1983, respectivamente.

El 80 % de unos 2.000 productores tabacaleros tucumanos se asocia a la cooperativa⁵. El 95% son productores familiares. La cooperativa nace de los productores asociados a la Cámara de Productores Tabacaleros de Tucumán y a la Asociación de Tabacaleros de Tucumán. Con estas organizaciones se busca un esquema de intervención económica y de negociación política asimilando la experiencia de Salta y Jujuy. La cooperativa tucumana acopia el 14% de la producción tabacalera provincial a mediados de la década de 1980 y, a comienzos de la década de 1990, llega al 36,5%.

La Cooperativa de Tabacaleros y Productores Agropecuarios de Corrientes está ubicada en la localidad de Goya, sobre la ruta nacional n° 12, a 260 km al Sur de la capital. El 23 de Marzo de 1980 es inscripta bajo el número 9271 en el actual INAES. El 70 % de los productores tabacaleros de Corrientes se asocia a la cooperativa.

La cooperativa emerge como consecuencia de la crisis tabacalera de mediados de la década de 1970, que implica la disminución del 50% de la producción tabacalera provincial y la pérdida de posicionamiento en el mercado del tabaco criollo correntino, ante el avance del Virginia y del Burley, producidos en las provincias del Noroeste Argentino. Avalos y otros⁶ exponen tres tipos de dificultades por las que atraviesa la cooperativa: a) clima cambiante, demanda decadente, competencia, altos costos fijos e insuficiencia financiera; b) los asociados ven a la cooperativa como algo externo a ellos y c) poca anticipación de los cambios.

7. La especialización productiva del cooperativismo tabacalero

Luego de la experiencia correntina de 1980, el cooperativismo tabacalero se extiende a Misiones y Chaco, completándose la expansión en la Región Nordeste Argentino. A su vez, durante la década de 1990, se crean otras cooperativas en Tucumán, que se constituye así en la provincia con mayor número de cooperativas tabacaleras del país.

⁵ Instituto para el Desarrollo Rural del Noroeste Argentino (IPDERNOA) (1992) "Los pequeños productores tabacaleros de Tucumán. Diagnóstico e identificación de alternativas", Universidad Nacional de Tucumán.

⁶ Avalos D., Buomtempo M., Falcón V. y Pertile V. (2000) "La Cooperativa de Tabacaleros y Productores Agropecuarios de Corrientes", ACI, Río de Janeiro, Brasil.



En esta etapa se produce una importante diferenciación entre provincias y regiones en lo que hace a la producción tabacalera, como asimismo un marcado reposicionamiento regional y nacional en lo que hace a provincias y cooperativas.

En Misiones, a mediados de 1983, en Leandro N. Alem, se constituye la Asociación de Plantadores de Tabaco de Misiones. Nuclea a 4.000 de los 9.000 productores tabacaleros de la provincia. Del seno de esta entidad, muy vinculada al gobierno provincial de entonces, unos 100 productores representantes de tabacaleros de toda la provincia constituyen el 25 de Agosto de 1985 la Cooperativa Tabacalera de Misiones, inscripta en el actual INAES el 30 de Septiembre de 1985 con el número 10.224 (Mojoinko, 1998).

En Misiones hay un fuerte giro en la producción tabacalera a partir de la década de 1980. Con la fundación de la Asociación de Plantadores de Tabaco y de la Cooperativa Tabacalera de Misiones, más el apoyo explícito de los gobiernos nacional y provincial a través del Fondo Especial del Tabaco, se expande rápidamente en la provincia el cultivo y preindustrialización del tabaco Burley. El número de productores se duplica rápidamente, de 9.000 a un promedio de 18.000 productores, y la provincia recupera un lugar importante en la producción nacional de tabaco, hacia fines de la década de 1990.

La experiencia cooperativa tabacalera se traslada luego al Chaco. El 2 de Marzo de 1989, con el número 12.066, se inscribe en el actual INAES la Cooperativa Tabacalera y Agropecuaria fundada en Colonia Benítez, a pocos kilómetros al Norte de Resistencia, camino a Formosa por la ruta nacional n° 11. El 21 de Junio de 1994, con el número 15.884, se inscribe la Cooperativa de Tabacaleros fundada en Las Palmas, Departamento Bermejo.

En Tucumán, luego de la experiencia de La Invernada (1978), se crean otras cooperativas tabacaleras: Cooperativa Agropecuaria Tabacaleros Unidos de Alberdi (1988), registro INAES n° 11.465; Cooperativa de Productores Tabacaleros de La Cocha (1997), registro INAES n° 19.797; Cooperativa Independencia de La Cocha (1997), registro INAES n° 18.398; Cooperativa Agropecuaria y Tabacalera Cootabac de Alberdi (1998), registro INAES n° 20.247.



La participación de las cooperativas en el acopio de la producción nacional de tabaco se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 31
Participación de las Cooperativas en el Acopio de la Producción Nacional de Tabaco
Promedio Anual en Porcentaje por Provincia

Años	Jujuy	Salta	Tucum	Ctes	Mnes	Chaco	Noa	Nea	Total
1986/90	20,0	12,8	2,3	6,1	3,9	0	35,1	10,0	45,1
1991/95	15,4	8,3	3,0	3,5	8,4	0,1	26,7	12,0	38,7
1996/00	19,8	8,8	2,0	3,1	8,6	0,5	30,6	12,2	42,8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación

En la segunda mitad de la década de 1980, las cooperativas acopiaban por año en promedio el 45,1% de la producción de tabaco del país. El 44% de este porcentaje era acopiado por la cooperativa jujeña y el 28% por la salteña. Ambas sumaban el 72%. Por el lado de las empresas, la norteamericana Masalín Particulares acopiaba en promedio por año el 15,4% y la inglesa Nobleza Picardo el 28,1%. Ambas corporaciones trasnacionales sumaban el 43,5%.

En la primera mitad de la década de 1990, con la desregulación económica y el régimen de convertibilidad monetaria, el acopio promedio por año de las cooperativas disminuye del 45,1% al 38,7%. El de las corporaciones trasnacionales disminuye sólo al 42,1%. Las cooperativas claramente pierden terreno ante las corporaciones.

En la segunda mitad de la década de 1990, el acopio promedio anual de las cooperativas aumenta al 42,8%. El de las corporaciones trasnacionales, sumando la dealer Dimon, aumenta al 43,6%. En tanto, el promedio por año de acopio total de tabaco del país pasa de 77 millones de kg en la segunda mitad de la década de 1980, á 96 y 117 millones de kg en la primera y segunda mitad de la década de 1990, respectivamente.

Cuadro N° 32
Acopio de la Producción Nacional de Tabaco
Participación de las Cooperativas y Corporaciones Transnacionales
Promedio Anual en Porcentajes

Años	Cooperativas Tabacaleras	Corporaciones Transnacionales	Mill Kg Acopio	Indice Cooperativas	Indice Corporaciones	Indice Acopio
1986/90	45,1 %	43,5 %	77	100	100	100
1991/95	38,7 %	42,1 %	96	86	97	125
1996/00	42,8 %	43,6 %	117	95	100	152

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación



Las cooperativas han hecho un esfuerzo muy significativo por mantener un importante nivel de participación en el total de acopio de tabaco del país, teniendo en cuenta que sus competidores son las dos principales corporaciones transnacionales que se reparten el negocio del tabaco en el mundo. Este esfuerzo implica para las cooperativas la necesidad de realizar importantes inversiones adicionales en activo fijo y capital de trabajo, lo cual pone en discusión sobre la mesa el problema del financiamiento. A partir de la profunda crisis tabacalera de mediados de la década de 1970, entra en declinación la producción de las variedades obscuras Criollo Misionero y Criollo Correntino y se acelera el proceso de concentración de la actividad en torno a los tabacos claros Virginia y Burley.

Cuadro N° 33

Argentina. Producción Anual por Tipo de Tabaco
En millones de kilogramos de tabaco

Campaña	Virginia	Burley	Salteño	Misionero	Correntino	Otros	Total
1967/68	23,1	3,2	4,2	11,3	16,0	3,9	61,7
1973/74	38,1	10,5	4,3	21,1	22,3	1,5	97,8
1977/78	34,5	6,7	4,0	7,7	8,5	0,7	62,1
1987/88	42,5	14,8	1,0	4,3	10,0	0,1	72,7
1997/98	82,4	28,6	0,5	1,9	3,2	0	116,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación

A partir de mediados de la década de 1980, se desarrolla en el sector cooperativo tabacalero un proceso de especialización por tipo de tabaco.

Cuadro N° 34

Participación de las Cooperativas en el Acopio Nacional de Tabaco Virginia
Promedio Anual en Porcentaje por Provincia

Años	Jujuy	Salta	Tucum	Ctes	Mnes	Chaco	Noa	Nea	Total
1986/90	32,4	20,5	0	0	0,7	0	52,9	0,7	53,6
1991/95	28,4	15,1	0	0	1,0	0,2	43,5	1,2	44,7
1996/00	32,6	14,4	0,2	0,2	0,7	0,7	47,2	1,6	48,8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación

Las cooperativas de Jujuy y Salta concentran el 99% del acopio de tabaco Virginia que realizan las cooperativas tabacaleras del país. Las cooperativas acopiaban en promedio por año el 54% del total del país en la segunda mitad de la década de 1980, reduciéndose esta participación al 45% en la primera mitad de la década de 1990, para ubicarse luego en casi el 50% en la segunda mitad de esta década.



Cuadro N° 35

**Participación de las Cooperativas en el Acopio Nacional de Tabaco Burley
Promedio Anual en Porcentaje por Provincia**

Años	Jujuy	Salta	Tucum	Ctes	Mnes	Chaco	Noa	Nea	Total
1986/90	0	0	9,8	0,1	13,1	0	9,8	13,2	23,0
1991/95	0	0	8,2	0,7	21,7	0	8,2	22,4	30,6
1996/00	0	0	6,0	0,2	25,9	0	6,0	26,1	32,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación

La cooperativa de Misiones concentra el 81% del acopio de tabaco Burley que realizan las cooperativas tabacaleras del país. El restante 19% corresponde a la cooperativa Independencia de Tucumán. Desde su creación en 1985, la cooperativa de Misiones optó por el Burley, aumentando aceleradamente su participación en el acopio que realizan las cooperativas del país. En la segunda mitad de la década de 1980, esta participación era del 57% en promedio por año y, en la primera mitad de la década de 1990, sube al 71%.

Cuadro N° 36

**Participación de las Cooperativas en el Acopio Nacional de Criollo Correntino
Promedio Anual en Porcentaje por Provincia**

Años	Jujuy	Salta	Tucum	Ctes	Mnes	Chaco	Noa	Nea	Total
1986/90	0	0	0	58,4	0	0	0	58,4	58,4
1991/95	0	0	0	52,2	0	0	0	52,2	52,2
1996/00	0	0	0	62,4	0	1,3	0	63,7	63,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Sec de Agric, Ganad, Pesca y Alimentación de la Nación

Las cooperativas acopiaban en promedio por año el 23% del total del país en la segunda mitad de la década de 1980, aumentando luego esta participación al 31% y 32%, respectivamente, en la primera y segunda mitad de la década de 1990.

En lo que respecta al tabaco Criollo Correntino, la cooperativa de Goya –Corrientes- acopia más del 60% del total del país, mientras que la cooperativa de Colonia Benítez – Chaco- acopia algo más del 1%. El resto lo acopian las corporaciones transnacionales.

En lo que respecta al Criollo Misionero y Criollo Salteño, el acopio lo realizan casi en su totalidad las empresas.



Capítulo 3

DECISIONES FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS (I)

1. Variables e indicadores

En este capítulo y el siguiente, se procede al análisis de las decisiones financieras tomadas por las cooperativas tabacaleras de Jujuy, Salta y Misiones, durante las décadas de 1970, 1980, 1990 y 2000. Para este análisis, se utilizarán las siguientes variables e indicadores:

a) VARIABLE: crecimiento de la cooperativa. INDICADORES: kilogramos de acopio de tabaco, kilogramos de ventas, pesos de ventas, número de asociados, pesos de activos y pesos de patrimonio.

b) VARIABLE: estructura de inversión. INDICADORES: % de efectivo, % de inversiones transitorias, % de créditos por ventas, % de otros créditos, % de bienes de cambio, % de capital de trabajo y % de capital fijo.

c) VARIABLE: estructura de financiamiento. INDICADORES: % de deudas comerciales, % de otras deudas, % de deuda de corto plazo, % de deuda de largo plazo, % de deuda total, % de patrimonio neto y % de capital permanente.

d) VARIABLE: estructura de excedentes. INDICADORES: % de margen bruto sobre ventas, % de gastos operativos, % de excedente operativo, % de otros ingresos, % de otros gastos, % de gastos financieros y % de excedente neto.

e) VARIABLE: tasa de excedente. INDICADORES: pesos de ventas por peso de inversión, pesos de inversión por peso de venta, tasa de excedente económico en %, tasa de costo medio de endeudamiento en %, índice de endeudamiento, tasa de excedente neto en % e índice de efecto palanca.



f) VARIABLE: capacidad de pago. INDICADORES: plazo medio de inventario en días, plazo medio de cobranza en días, plazo medio de pago en días, índice de liquidez corriente, índice de liquidez necesaria e índice de descalce financiero.

Cuadro N° 37
Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
Crecimiento de la cooperativa	Kilogramos de acopio de tabaco Kilogramos de ventas Pesos de ventas Número de asociados Pesos en activos Pesos de patrimonio
Estructura de inversión	% de efectivo % de inversiones transitorias % de créditos por ventas % de otros créditos % de bienes de cambio % de capital de trabajo % de capital fijo
Estructura de financiamiento	% de deudas comerciales % de otras deudas % de deuda de corto plazo % de deuda de largo plazo % de deuda total % de patrimonio neto % de capital permanente
Estructura de excedentes	% de margen bruto sobre ventas % de gastos operativos % de excedente operativo % de otros ingresos % de otros gastos % de gastos financieros % de excedente neto
Tasa de excedente	Pesos de ventas por peso de inversión Pesos de inversión por peso de venta Tasa de excedente económico en % Tasa de costo medio de endeudamiento en % Índice de endeudamiento Tasa de excedente neto en % Índice de efecto palanca
Capacidad de pago	Plazo medio de inventario en días Plazo medio de cobranza en días Plazo medio de pago en días Índice de liquidez corriente Índice de liquidez necesaria Índice de descalce
Riesgo de la cooperativa	Punto de equilibrio/Ventas en % % de cobertura sobre las ventas Índice de leverage operativo Índice de leverage financiero Índice de leverage total Índice de solvencia Fondo de maniobra/capital de trabajo en %
Fuentes de financiamiento	% de fondos propios en capital social % de fondos propios en reservas % de fondos propios en excedentes % de fondos propios en amortizaciones % de deuda con clientes % de deuda con proveedores % de deuda con asociados % de deuda con acreedores % de deudas con bancos públicos % de deuda con bancos privados % de deuda con el Fondo Especial del Tabaco



g) VARIABLE: riesgo de la cooperativa. INDICADORES: punto de equilibrio sobre ventas en %, cobertura sobre las ventas en %, índice de leverage operativo, índice de leverage financiero, índice de leverage total, índice de solvencia y fondo de maniobra sobre capital de trabajo en %.

h) VARIABLE: fuentes de financiamiento. INDICADORES: % de fondos propios en capital social, % de fondos propios en reservas, % de fondos propios en excedentes, % de fondos propios en amortizaciones, % de deuda con clientes, % de deuda con proveedores, % de deuda con asociados, % de deuda con acreedores, % de deudas con bancos públicos, % de deuda con bancos privados y % de deuda con el FET.

2. Cooperativa Tabacalera de Jujuy

2.1. Crecimiento de la cooperativa

Cuadro Nº 38
Cooperativa de Jujuy. Crecimiento Medio Anual.
Promedios anuales en millones de pesos 2009 y millones de kilogramos

Período	Años	Ventas \$	Ventas kg	Precio kg	Kg Acop	Asociad	Activos	Pat Neto
1	1977/1979	38,2	4,6	8,29	5,4	1270	16,6	5,8
2	1980/1982	67,8	6,8	9,97	8,0	1362	69,4	40,5
3	1983/1985	106,4	10,3	10,33	11,7	1538	172,6	79,4
4	1986/1988	140,7	10,1	13,93	12,2	1617	148,0	72,4
5	1989/1991	183,1	16,3	11,23	17,2	1790	168,4	92,5
6	1992/1994	151,8	14,2	10,69	15,0	1889	269,4	111,8
7	1995/1997	170,7	15,1	11,31	18,8	1968	275,2	84,0
8	1998/2000	232,8	17,0	13,69	19,8	2008	232,8	41,6
9	2001/2003	163,9			24,6		149,3	42,0
10	2004/2006	211,0			29,4		184,3	42,2
11	2007/2009	282,1			29,9		225,7	25,7

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

El acelerado proceso de inversión y crecimiento que experimenta la cooperativa jujeña genera una fuerte demanda de fondos. Esto es consecuencia del rol protagónico que la misma va asumiendo en el complejo agroindustrial tabacalero y el liderazgo en el acopio y procesamiento de tabaco Virginia.

Entre mediados de la década de 1970 y fines de la década de 1990, el volumen de acopio a los productores y de venta de tabaco procesado aumenta 2,7 veces, los ingresos de la cooperativa aumentan 5 veces y los activos 13 veces, en tanto que el número de asociados aumenta el 58 %, alcanzando la cooperativa los 2.000 asociados. Tras una disminución en los comienzos de la década del 2000, por la crisis derivada de la salida



de la convertibilidad, las ventas de la cooperativa vuelven a crecer y, hacia fines de la década del 2000, superan en más del 21 % las ventas de fines de la década de 1990. Un incremento mucho más importante tiene el acopio de tabaco, que supera en un 51 % los niveles de fines de la década de 1990.

Las tasas anuales de crecimiento anteriores a 1991 son sustancialmente más altas que durante la vigencia del régimen de convertibilidad monetaria, tanto para los ingresos y las ventas físicas, como para el acopio y los activos, como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 39
Cooperativa de Jujuy. Tasas de Crecimiento Medio Anual.

Indicadores	Hasta 1991	Desde 1991
Volumen de acopio	10,1 %	1,6 %
Volumen físico de ventas	11,1 %	0,5 %
Volumen de ingresos por ventas	14,0 %	2,7 %
Activos totales	21,3 %	3,7 %
Patrimonio neto	26,0 %	(4,2 %)

En lo que respecta al patrimonio de la cooperativa, entre mediados de la década de 1970 y los comienzos de la década de 1990 se produce un acelerado proceso de capitalización de la cooperativa: el patrimonio neto aumenta más de 19 veces su valor en pesos constantes del 2009. En las décadas de 1990 y 2000 se da claramente un proceso inverso de descapitalización de la cooperativa. Se produce un fenómeno de aumento de activos con descapitalización de la cooperativa, que se explica fundamentalmente por dos razones: aumento del endeudamiento y pérdida de capacidad para generar excedentes.

El crecimiento de los activos en forma mucho más que proporcional a las ventas, indica una pérdida de eficiencia y de productividad de la cooperativa, ya que invierte cada vez más para vender cada vez menos en términos relativos entre ambas variables. De las Memorias que acompañan a los Estados Contables surge que el ritmo de crecimiento de los activos de la cooperativa se debe a dos preocupaciones fundamentales de los miembros de los Consejos de Administración: brindar servicios a los asociados y aumentar la cantidad y calidad de los productos ofrecidos al mercado.

El servicio a los asociados justifica inversiones que, estrictamente en términos financieros, se apartan del criterio de *capital necesario*, definido como aquel nivel de



stock de capital inmovilizado que no afecta la rentabilidad o la liquidez por exceso o por defecto. Son inversiones cuyo retorno se mide en términos de *flujos de servicios* y no de flujos de fondos, y tienen que ver con la naturaleza misma de la cooperativa como organización social dedicada a actividades económicas.

Por otra parte, está presente en las decisiones y política de la cooperativa la idea del aumento de las ventas año tras año y, con ello, del ingreso de los productores. La búsqueda de mercados y la venta de la producción constituyen el mandato fundacional principal de la cooperativa y, por lo tanto, su misión y su principal responsabilidad ante los asociados. De esta manera, el aumento de los activos de la cooperativa se constituye en un claro indicador de buena gestión, aunque exceda el capital necesario y afecte la tasa de excedente económico.

2.2. Estructura de inversión

Cuadro N° 40
Cooperativa de Jujuy. Estructura de Inversión.
Promedio anual en % del total de Activos

Período	Años	Efectivo	InvTrans	CrédVtas	OtrosCréd	BsCambio	CapTrab	CapFijo
1	1977/1979	4,4	2,0	31,5	4,3	47,8	87,7	12,3
2	1980/1982	2,4	12,8	6,0	15,3	48,9	85,5	14,5
3	1983/1985	0,4	4,9	13,6	2,2	55,7	76,8	23,2
4	1986/1988	0,3	0,3	14,6	5,1	52,8	73,1	26,9
5	1989/1991	4,7	1,4	8,7	12,3	45,4	72,5	27,5
6	1992/1994	0,6	0	5,7	20,4	36,6	63,3	36,7
7	1995/1997	2,0	0	3,8	19,5	37,0	62,4	37,6
8	1998/2000	1,7	0	8,1	16,3	22,4	48,3	51,7
9	2001/2003	2,5	0	4,8	17,7	24,0	49,1	50,9
10	2004/2006	1,4	0	8,2	27,4	33,2	70,2	29,8
11	2007/2009	6,0	0	32,4	1,7	39,6	79,6	20,4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

La combinación entre capital fijo y capital de trabajo alude a tipos diferentes de asignaciones de fondos, que se inmovilizan, en el primer caso, para estar en un sector de actividad y, en el segundo caso, para poder participar en la actividad, llevando a cabo el ciclo operativo de un negocio. El tipo de actividad, la tecnología utilizada y las políticas empresariales son tres factores que en gran medida definen esta combinación.

En la cooperativa jujeña, se observa como tendencia una fuerte participación del capital de trabajo en el total de la estructura de inversión. Esta participación es superior al 80 % en la década de 1970, luego decrece hasta un mínimo del 48 % a fines de la



década de 1990, para volver a crecer y ubicarse en un nivel cercano al 80 % hacia fines de la década de 2000. Esto se explica por el aumento de la inversión en bienes de uso y activos intangibles originados en la activación de costos de investigación y desarrollo tecnológico. Los bienes de cambio constituyen el principal componente del capital de trabajo de la cooperativa, con una participación que varía entre un 50 % y un 70 %. Esto señala claramente que el principal valor de la cooperativa está dado por el volumen de acopio, procesamiento y venta de tabaco.

2.3. Estructura de financiamiento

Cuadro N° 41
Cooperativa de Jujuy. Estructura de Financiamiento.
Promedio anual en porcentajes del total de Activos

Perfodo	Años	DsCom	OtrasDs	DeudaCP	DeudaLP	DeudaTot	PatNeto	CapPte
1	1977/1979	7,9	28,8	36,7	25,5	62,2	37,8	63,3
2	1980/1982	4,6	36,2	40,8	13,1	53,9	46,1	59,2
3	1983/1985	35,5	15,5	51,0	3,6	54,6	45,4	49,0
4	1986/1988	15,0	35,3	50,3	0,2	50,5	49,5	49,7
5	1989/1991	29,4	15,4	44,8	0,2	45,0	55,0	55,2
6	1992/1994	33,6	20,0	53,6	5,0	58,6	41,4	46,4
7	1995/1997	27,8	24,5	52,3	14,6	66,9	33,1	47,7
8	1998/2000	24,0	19,4	43,4	37,6	81,0	19,0	56,6
9	2001/2003	11,7	19,2	30,9	40,9	71,8	28,2	69,1
10	2004/2006	15,3	49,5	64,8	12,1	76,9	23,1	35,2
11	2007/2009	25,8	55,5	81,3	7,2	88,5	11,5	18,7

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

La estructura de financiamiento de la cooperativa se compone en su mayor parte por deudas, principalmente deudas de corto plazo, cuya participación en el total de la estructura de financiamiento se aproxima al 50 %, aunque en la segunda mitad de la década de 2000 supera el 80 %. Este elevado endeudamiento de corto plazo constituye un importante factor de riesgo financiero para la cooperativa. El principal componente son las deudas comerciales, contraídas para cumplir el ciclo operativo de la cooperativa, aunque en la década de 2000 aumentaron fuertemente su participación las deudas bancarias y financieras con garantía real, originadas en contratos comerciales y financieros con *dealers*. En el trienio 2007/2009, las deudas de largo plazo y el capital propio de la cooperativa constituyen en conjunto menos de la quinta parte del financiamiento total. Esta situación de alto endeudamiento financiero a corto plazo compromete seriamente la solvencia económica y la liquidez de la cooperativa.



2.4. Estructura de excedentes

Cuadro N° 42
Cooperativa de Jujuy. Estructura de Excedentes
Promedio anual en porcentajes del total de ventas

Período	Años	MargBrut	GsOperat	ExcOper	OtrosInsg	OtrosGas	GasFin	ExcNeto
1	1977/1979	16,3	12,2	4,1	4,0	0	4,5	3,8
2	1980/1982	33,5	24,2	9,3	25,0	0	6,3	28,0
3	1983/1985	65,1	19,2	45,9	6,8	31,0	21,3	0,5
4	1986/1988	27,5	12,8	14,7	17,8	18,0	12,9	1,6
5	1989/1991	34,4	10,1	24,3	22,7	21,9	19,9	5,1
6	1992/1994	2,9	24,7	-21,8	19,2	1,8	3,4	-7,9
7	1995/1997	1,4	11,7	-10,3	12,6	2,2	4,7	-4,5
8	1998/2000	7,9	9,0	-1,1	2,5	0,6	4,6	-3,7
9	2001/2003	27,6	7,2	20,4	1,6	0,3	19,6	2,1
10	2004/2006	11,2	6,1	5,1	3,2	0,8	8,0	-0,5
11	2007/2009	12,4	6,5	5,9	1,7	1,3	6,4	-0,1

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

En parte de la década de 1970 y en la década de 1980, la cooperativa trabaja con un elevado excedente bruto sobre ventas, del orden del 40 % en promedio. Esto le permite no sólo absorber el volumen de gastos operativos, que en promedio supera el 16 %, sino también generar un importante nivel de excedente operativo, del orden del 24 % de las ventas, en promedio. Sin embargo, los elevados gastos financieros reducen al mínimo los excedentes netos finales.

En la década de 1990, la cooperativa no genera excedentes sino pérdidas, tanto operativas como finales, que se originan fundamentalmente en el escaso excedente bruto sobre ventas con el cual opera la organización y que no le permite absorber los gastos operativos y financieros. Este excedente bruto en promedio es del 4 % y su reducción se debe fundamentalmente al aumento de los costos de producción, especialmente del costo de la materia prima adquirida a los productores.

En la década de 2000, si bien la cooperativa trabaja con un excedente bruto promedio del 17 % sobre ventas, éste resulta claramente insuficiente para cubrir los gastos operativos y financieros que tiene la organización. Las pérdidas finales no ayudan a mejorar la situación de endeudamiento y elevado riesgo financiero con que viene operando la entidad.



2.5. Tasa de excedente

Cuadro N° 43
Cooperativa de Jujuy. Tasa de excedente
Promedio anual en porcentajes y pesos 2009

Período	Años	Ven/Inv	Inv/Ven	ExcEcon	TasaCME	Endeudam	ExcNeto	Palanca
1	1977/1979	2,30	0,43	24,0	18,0	1,87	35,2	1,5
2	1980/1982	0,98	1,02	46,5	11,0	0,71	71,7	1,5
3	1983/1985	0,62	1,62	18,5	33,0	1,17	1,5	0,1
4	1986/1988	0,95	1,05	13,0	23,0	1,04	2,6	0,2
5	1989/1991	1,09	0,92	24,7	43,7	0,82	9,1	0,4
6	1992/1994	0,56	1,77	-1,3	2,0	1,41	-6,0	-4,6
7	1995/1997	0,62	1,61	0,7	5,0	2,28	-9,1	-13,0
8	1998/2000	1,00	1,00	1,0	5,0	4,59	-17,4	-17,4
9	2001/2003	1,10	0,90	21,1	25,0	3,34	8,07	0,4
10	2004/2006	1,18	0,85	6,0	12,9	2,98	-14,56	-2,4
11	2007/2009	1,29	0,78	7,7	9,5	7,05	-4,99	-0,6

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

La tasa media anual de ingresos, por cada \$ 1 invertido, para la década de 1980 es de \$ 0,91 mientras que para la década de 1990 es de \$ 0,73 y para la década de 2000 de \$ 1,19. La disminución de este indicador en la década de 1990 se debe a la caída de las ventas de la cooperativa en ese período y el aumento de la inversión, en tanto que, inversamente, el valor del indicador para la década de 2000 obedece a una recuperación de las ventas y una caída de la inversión.

En general, la cooperativa opera con una tasa de excedente económico positivo, es decir, los ingresos obtenidos con las ventas permiten pagar tanto el costo de venta como los gastos operativos. Sin embargo, como también opera con una tasa de excedente económico inferior a la tasa de costo medio de endeudamiento, definida como la relación entre los gastos financieros y el stock promedio de deudas de un período, y la cooperativa opera con un alto endeudamiento, esto termina afectando el excedente neto, por el efecto de apalancamiento negativo que implica. Este esquema explica en gran medida la falta de excedentes netos y el proceso de descapitalización de la cooperativa.

2.6. Capacidad de pago

Excepto en los períodos 1992/1994 y 1998/2000, en todos los demás la cooperativa opera en situación de descalce financiero, esto es con una liquidez corriente inferior a la necesaria. Como los ciclos operativos de la cooperativa tienen una duración que, en general, duplica o triplica la extensión de los períodos de pago, esto implica la



necesidad de contar con volúmenes de capital de trabajo que también dupliquen o tripliquen los stocks de deudas de corto plazo. Sin embargo, la cooperativa no cuenta con esta capacidad de pago y, por lo tanto, opera con una liquidez corriente insuficiente.

Cuadro N° 44
Cooperativa de Jujuy. Capacidad de Pago
Promedio anual en días

Período	Años	PlazoInv	PlazoCob	PlazoPag	CicloOper	LiqCorrien	LiqNeces	Descalce
1	1977/1979	81	32	13	113	5,5	8,7	-3,2
2	1980/1982	239	37	14	276	2,0	19,7	-17,7
3	1983/1985	991	54	452	1045	1,5	2,3	-0,8
4	1986/1988	278	69	93	347	1,4	3,7	-2,3
5	1989/1991	284	28	176	312	1,7	1,8	-0,1
6	1992/1994	208	39	256	247	1,2	1,0	0
7	1995/1997	221	19	175	240	1,2	1,4	-0,2
8	1998/2000	146	29	185	175	1,1	0,9	0
9	2001/2003	114	24	82	138	1,6	3,0	-1,4
10	2004/2006	113	23	46	136	1,1	3,1	-2,0
11	2007/2009	126	83	85	209	1,0	2,5	-1,5

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

2.7. Riesgo de la cooperativa

Cuadro N° 45
Cooperativa de Jujuy. Riesgo de la cooperativa
Promedio anual en porcentajes

Período	Años	Eq/Vtas%	Cobert%	LevOper	LevFin	LevTotal	Solvencia	Maniobra
1	1977/1979	75	25	3,9	0,1	4,3	1,5	51,0
2	1980/1982	72	28	3,6	1,0	3,6	2,4	44,7
3	1983/1985	33	67	1,6	1,8	2,9	1,9	25,8
4	1986/1988	57	43	3,0	0,1	3,3	2,0	22,8
5	1989/1991	36	64	1,7	1,7	2,9	2,2	27,7
6	1992/1994	159	-59				1,7	9,7
7	1995/1997	214	-114				1,4	10,1
8	1998/2000	113	-13				1,2	5,0
9	2001/2003	57	44	3,7	4,5	16,7	1,4	18,1
10	2004/2006	71	27	0,1	-0,9	-0,1	1,3	5,3
11	2007/2009	53	46	2,2	15,3	33,7	1,1	-1,7

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

En la década de 1980, la cooperativa opera por encima del punto de equilibrio económico. Las ventas tienen en promedio un margen holgado de cobertura por riesgo. Como indicadores de riesgo, el *leverage* operativo promedio es 2,5 y el *leverage* financiero 1,2 lo que implica un *leverage* total de 3. La solvencia promedio es 2,1 y el fondo de maniobra promedio el 30 % del capital de trabajo. Estos indicadores señalan una situación de bajo riesgo económico y financiero de la cooperativa en esta década.



En la década de 1990, la cooperativa opera por debajo del punto de equilibrio económico, en zona de pérdidas. La solvencia disminuye de 2,1 a 1,4 y el fondo de maniobra del 30 % al 8 % del capital de trabajo.

En la década de 2000, si bien la cooperativa se ubica nuevamente por encima del punto de equilibrio económico y trabaja con un margen holgado de cobertura por riesgo y un *leverage* operativo promedio de 2, el creciente endeudamiento eleva considerablemente el nivel de riesgo financiero expresado en un *leverage* financiero promedio de 6,3 y un *leverage* total promedio de 12,6.

2.8. Fuentes de financiamiento

Cuadro N° 46
Cooperativa de Jujuy
Fuentes de Financiamiento con Capital Propio
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Período	Años	Capital	Reserv	Exceden	Amortiz	Propios	Terceros	Total
1	1977/1979	16,6	8,7	12,1	1,5	38,9	61,1	100
2	1980/1982	10,3	9,5	27,1	1,5	48,4	51,6	100
3	1983/1985	15,0	7,1	24,5	1,7	48,3	51,7	100
4	1986/1988	28,7	2,5	17,5	11,4	60,1	39,9	100
5	1989/1991	20,1	2,3	23,5	16,5	62,4	37,6	100
6	1992/1994	16,3	5,3	12,8	16,9	51,3	48,7	100
7	1995/1997	15,6	6,6	4,1	20,9	47,2	52,8	100
8	1998/2000	19,2	17,5	0	1,3	38,0	62,0	100
9	2001/2003	31,4	25,6	-32,3	10,9	35,7	64,3	100
10	2004/2006	22,0	13,6	-16,1	15,5	34,9	65,1	100
11	2007/2009	13,2	5,8	-9,5	16,8	26,3	73,7	100

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 47
Cooperativa de Jujuy
Fuentes de Financiamiento con Capital de Terceros
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Período	Años	Clientes	Proveed	Asociad	Acreead	BanPub	BanPriv	FET
1	1977/1979	7,7	30,5	0,4	22,7	0	0	0
2	1980/1982	12,8	34,9	0,8	2,2	1,0	0	0,1
3	1983/1985	32,3	2,6	1,4	2,0	12,1	1,3	0
4	1986/1988	9,3	2,2	0,4	2,0	20,5	5,5	0,1
5	1989/1991	19,0	2,6	1,4	3,5	5,1	5,5	0,5
6	1992/1994	24,7	5,2	0,2	4,8	4,9	7,5	1,4
7	1995/1997	25,5	8,1	1,6	1,9	4,4	11,1	0,2
8	1998/2000	35,3	12,6	4,9	5,2	1,0	3,0	0
9	2001/2003	44,1	3,2	2,0	6,6	1,4	0,9	0
10	2004/2006	33,7	5,2	4,3	2,3	6,3	9,5	0
11	2007/2009	47,0	8,2	6,8	0,8	10,6	6,1	0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



Cuadro N° 48
Cooperativa de Jujuy
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1977/1988
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1977/1979	Fuente	1980/1982	Fuente	1983/1985	Fuente	1986/1988
Proveed	30.5	Proveed	34.9	Clientes	32.3	Capital	28.7
Acreed	22.7	Exceden	27.1	Exced	24.5	BcoPubl	20.5
Capital	16.6	Clientes	12.8	Capital	15.0	Exceden	17.5
Exceden	12.1	Capital	10.3	BcoPub	12.1	Amortiz	11.4
Reservas	8.7	Reservas	9.5	Reserv	7.1	Clientes	9.3
Clientes	7.7	Acreed	2.2	Provee	2.6	BcoPriv	5.5
Amortiz	1.5	Amortiz	1.5	Acreed	2.0	Reservas	2.5
Otras	0.2	Otras	1.7	Amort	1.7	Acreed	2.0
				Asoc	1.4	Proveed	2.2
				BcoPri	1.3	Asociad	0.4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 49
Cooperativa de Jujuy
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1989/2000
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1989/1991	Fuente	1992/1994	Fuente	1995/1997	Fuente	1998/2000
Exceden	23.5	Clientes	24.7	Clientes	25.5	Client	35.3
Capital	20.1	Amortiz	16.9	Amortiz	20.9	Capit	19.2
Clientes	19.0	Capital	16.3	Capital	15.6	Reser	17.5
BcoPriv	5.5	Exceden	12.8	BcoPriv	11.1	Prov	12.6
BcoPubl	5.1	BcoPriv	7.5	Proveed	8.1	Acree	5.2
Acreed	3.5	Reservas	5.3	Reservas	6.6	Asoc	4.9
Proveed	2.6	Proveed	5.2	BcoPubl	4.4	BcoPr	3.0
Reservas	2.3	BcoPubl	4.9	Exceden	4.1	Amort	1.3
Asociad	1.4	Acreed	4.8	Acreed	1.9	BcoPu	1.0
FET	0.5	Otras	1.6	Otras	1.7		

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 50
Cooperativa de Jujuy
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 2001/2009
Promedio anual en porcentaje

Fuente	2001/2003	Fuente	2004/2006	Fuente	2007/2009
Clientes	44.1	Clientes	33.7	Clientes	47.0
Exceden	(32.3)	Capital	22.0	Amortiz	16.8
Capital	31.4	Exceden	(16.1)	Capital	13.2
Reservas	25.6	Amortiz	15.5	BcoPubl	10.6
Amortiz	10.9	BcoPriv	9.5	Exceden	(9.5)
Acreed	6.6	BcoPubl	6.3	Proveed	8.2
Proveed	3.2	Proveed	5.2	Asociad	6.8
Asociad	2.0	Asociad	4.3	BcoPriv	6.1
BcoPubl	1.4	Acreed	2.3	Acreed	0.8
Otras	7.1	Otras	17.3		

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



Cientes

Los fondos aportados por los clientes constituyen una de las principales fuentes de financiamiento de la cooperativa. Su participación es variable pero creciente en los distintos períodos, pasando de un 8 % hacia fines de la década de 1970, al 47 % hacia fines de la década de 2000. Los fondos son otorgados por compradores internacionales mediante contratos comerciales celebrados con la cooperativa. En la Memoria del año 1982 se expresa: *“Se vendió la totalidad de la producción a través de comisionistas (brokers) cosa que es habitual en este negocio. Aproximadamente un 30 % se vendió internamente para cubrir exportaciones de terceros. El resto (70 %) se vendió FOB o CIF, o sea que ya comenzamos a ganar nuestro espacio en el mercado internacional, figurando entre nuestros compradores fundamentalmente España y luego Italia, Israel, Francia, Cuba, Colombia...”*.

Con el fin de asegurar la venta y el financiamiento, la cooperativa adopta una estrategia de integración con sus clientes. En la Memoria del año 1992 se expresa: *“La Cooperativa (...) tiene un paquete de clientes importantísimo al cual es necesario preservar y/o ampliar, brindándoles calidad, seguridad en volumen y continuidad de provisión...Es por todos conocida la negociación con los clientes tradicionales para lograr una integración que permita a la Cooperativa pasar a formar parte de la inmensa cadena de comercialización mundial que estos Dealers representan”*.

La estrategia de integración incluye a los productores. En la misma Memoria se señala: *“También es destacable que en la elaboración del proyecto de integración, siempre estuvo presente la condición imperativa de lograr un precio mayor para el productor...La asistencia crediticia brindada a los productores asociados en la campaña 91/92 fue de U\$S 12,5 millones, incluyendo préstamos para compra de estufas”*.

Los contratos comerciales por los cuales los compradores adelantan fondos a la cooperativa, obligan a ésta a la entrega regular en tiempo y forma de productos por la cantidad y calidad convenida. Esto a su vez genera compromisos de producción y acopio con los productores, por determinados cupos, precios y variedades de tabaco, estableciéndose de esta manera una rígida cadena de producción-acopio-procesamiento-



venta en contextos de mercados que varían a corto plazo por las características mismas de oferta de un producto de cultivo anual en muchos países y demanda mundial concentrada.

En este marco de intermediación entre la presión de los compradores y de los productores, la cooperativa supedita lo financiero y lo productivo al cumplimiento de los compromisos comerciales asumidos con sus clientes, lo que genera un creciente endeudamiento, con constitución de garantías reales a favor de los clientes y bancos privados, que prácticamente implican la pérdida de propiedad por parte de los asociados.

En la Memoria del año 2000 se da cuenta de esta situación, a la asamblea de asociados, en los siguientes términos: *“Los aciertos y los errores que en este Balance quedan expuestos son en su totalidad producto de grandes esfuerzos de la conducción inmediata anterior, la que debió soportar los momentos más difíciles de la historia de esta Cooperativa, al punto tal que a su arribo, la Entidad cargaba con hipotecas, prendas y otras garantías que significaban el 100 % de sus activos, y con recursos pendientes de recuperos cedidos a favor de Casa Export Ltda lo cual la inhibía de toda capacidad de acción”*.

Capital social

Esta fuente comprende los aportes de los asociados y los excedentes capitalizados, ajustados por inflación, como asimismo las primas de emisión de nuevas acciones. Su importancia se observa mejor a partir del año 1982, cuando comienza a aplicarse el ajuste por inflación a la información contable de la cooperativa. La participación de esta fuente en los distintos períodos varía del 10.3 % (1980/1982) al 31.4 % (2001/2003), con un promedio del 18.9 %.

Excedentes

De esta fuente depende fundamentalmente la capitalización de la cooperativa. Su importancia queda de manifiesto en 1982, cuando la información contable, ajustada por inflación, demuestra que representa el 54 % del financiamiento total. Son fondos generados por la propia actividad de la cooperativa durante un ejercicio. Cuando



proviene de varios ejercicios, son fondos no distribuidos a los asociados que son retenidos y utilizados como fuente de financiamiento por la cooperativa. En las décadas de 1970 y 1980 constituyen una importante fuente de financiamiento, luego pierden relevancia por las pérdidas anuales que comienza a acumular la cooperativa y, finalmente, desaparecen como fuente de financiamiento a partir de 1997 y se constituyen en una pesada carga en la década de 2000, por las pérdidas acumuladas.

Proveedores

Constituye una importante fuente de financiamiento hacia fines de la década de 1970 y principios de la década de 1980, por el contrato de mediano plazo celebrado con un proveedor del exterior, para el equipamiento de la cooperativa. Luego pierde relevancia en los años siguientes.

Amortizaciones

Constituyen una importante fuente de financiamiento de la cooperativa, por los fondos que generan a lo largo de la vida útil de los bienes amortizables. Son gastos no erogables, que no implican pagos o salidas de dinero y sólo constituyen registros de la pérdida de valor de los bienes económicos.

Hasta el año 1986, las amortizaciones no superan el 3 % del financiamiento total, aunque este bajo nivel se debe exclusivamente a la falta de ajuste por inflación de la información contable que, al ser aplicado, eleva dicho porcentaje al 15 % en 1987. En los años siguientes, la participación de esta fuente en el financiamiento total se mantiene en promedio en este nivel.

Reservas

La participación de las reservas en el total del financiamiento es variable y se debe fundamentalmente a distintos criterios de exposición de la información contable. En los años en que el nivel de excedentes es alto, generalmente es bajo el nivel de las reservas y viceversa. En la mayor parte de la década de 1980, las reservas no superan el 3 % del financiamiento total, mientras que en la década de 1990 incrementan su participación, llegando al 26 % en los comienzos de la década de 2000, aunque quedan absorbidas por la pérdida acumulada del 32 % que registra la cooperativa.



Bancos públicos

La cooperativa utiliza como fuentes de financiamiento el Banco de la Nación Argentina y el Banco de la Provincia de Jujuy, luego concesionado al Banco Macro.

Estas fuentes adquieren una gran importancia en la década de 1980, donde el Banco de la Nación Argentina llega a un máximo de participación del 24,5 % en 1986 y el Banco de la Provincia de Jujuy a un máximo del 15,5 % en 1987. Luego pierden relevancia en la década de 1990 como fuentes de financiamiento.

A partir de mediados de la década de 2000, el Banco de la Nación Argentina recobra importancia como fuente de financiamiento de la cooperativa, llegando a un máximo del 22 % hacia fines de la década.

Bancos privados

Los bancos privados inician su participación en el financiamiento de la cooperativa a partir de mediados de la década de 1980. Su nivel de participación no supera el 9 %, excepto el año 1997, cuando llega al 23 % y luego disminuye bruscamente hasta un mínimo del 0,4 % en el 2000.

A partir de mediados de la década de 2000, la cooperativa vuelve a buscar financiamiento de corto plazo en los bancos privados, aunque la participación de éstos en el total no supera el 10 %.

Otras fuentes

Otras fuentes de financiamiento son las deudas con organismos fiscales y previsionales, las deudas con los productores de tabaco, las provisiones y provisiones, las deudas con el personal de la cooperativa y las deudas con acreedores varios.

El Fondo Especial del Tabaco tuvo su importancia en los primeros años de la cooperativa, pero luego pierde importancia y desaparece como fuente de financiamiento.



3. Cooperativa Tabacalera de Salta

3.1. Crecimiento de la cooperativa

Cuadro N° 51
Cooperativa de Salta. Crecimiento Medio Anual.
Promedio anual en millones de pesos 2009 y kilogramos

Periodo	Años	Ventas \$	Ventas Kg	Precio Kg	Kg Acop	Asociad	Activos	Pat Neto
1	1977/1979	11.9				915	10.0	0.8
2	1980/1982	33.5	6.0	5.59	9.1	1667	30.4	0
3	1983/1985	67.8	6.4	10.60	8.8	1739	87.5	44.7
4	1986/1988	64.4	6.1	10.55	8.5	1954	89.8	27.4
5	1989/1991	99.8	9.6	10.40	10.1	2115	102.1	48.2
6	1992/1994	94.4	6.8	13.88	8.3	2372	168.8	30.1
7	1995/1997	76.3	6.7	11.39	7.5	2430	115.6	37.4
8	1998/2000	99.8	9.6	10.40	12.7	2512	176.1	34.3
9	2001/2003	100.6			12.0		131.8	43.1
10	2004/2006	151.7			16.1		188.3	57.4
11	2007/2009	205.5			20.1		255.7	62.1

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

El acelerado proceso de inversión y crecimiento de la cooperativa jujeña se da también en la cooperativa salteña y por los mismos motivos. Entre mediados de la década de 1970 y fines de la década de 1990, el volumen de acopio a los productores crece a una tasa media anual del 5.7 %, el volumen físico de venta de tabaco procesado al 8.1 %, los ingresos por ventas al 19.9 %, los activos al 34 % y el número de asociados al 7.1 %, superando la cooperativa el número de 2.500 asociados. Este crecimiento se da fundamentalmente en la década de 1980 y en mucho menor medida en la década de 1990. En el siguiente cuadro se expone la información de estas dos décadas.

Cuadro N° 52
Cooperativa de Salta. Tasas de Crecimiento Medio Anual.

Indicadores	Década 1980	Década 1990
Volumen de acopio	3.5 %	7.9 %
Volumen físico de ventas	17 %	0 %
Volumen de ingresos por ventas	43.9 %	0 %
Activos totales	49.7 %	19.9 %
Patrimonio neto	132 %	(12 %)
Asociados	8.3 %	5.9 %

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

Se observa en el cuadro anterior el fuerte proceso de capitalización de la cooperativa en la década de 1980, con un sostenido crecimiento del patrimonio, como también -en sentido inverso- el proceso de descapitalización de la década de 1990, con un decrecimiento del patrimonio. En la década de 2000, la cooperativa retoma el proceso



de capitalización. El patrimonio de fines de esta década supera en un 81 % el patrimonio de fines de la década de 1990.

Se observa un fenómeno de aumento del activo con un proceso simultáneo de descapitalización, de manera similar y por las mismas causas que la cooperativa jujeña. El crecimiento del activo es más que proporcional al aumento de las ventas, lo que indica una pérdida de eficiencia y de productividad de la cooperativa, como en el caso jujeño.

En la década de 2000 se produce un fuerte proceso de crecimiento, tanto del activo, como del acopio y las ventas. El nivel de ventas de fines de la década de 2000 duplica el nivel de ventas de fines de la década de 1990, en tanto que el activo es superior en un 45 % y el volumen de acopio es superior en un 58 %.

3.2. Estructura de inversión

Cuadro N° 53
Cooperativa de Salta. Estructura de Inversión.
Promedio anual en porcentajes del total de Activos

Periodo	Años	Efectivo	InvTrans	CrédVtas	OtrosCréd	BsCambio	CapTrab	CapFijo
1	1977/1979	4.1	0.2	19.1	7.0	64.0	94.4	5.6
2	1980/1982	0.8	4.2	25.4	3.9	42.0	76.3	23.7
3	1983/1985	0.6	1.2	16.5	0.3	39.0	57.6	42.4
4	1986/1988	1.1	0.8	12.2	0.8	54.2	69.1	30.9
5	1989/1991	0.6	0.3	6.7	5.9	42.1	55.6	44.4
6	1992/1994	0.3	0	19.6	7.4	28.9	56.1	43.9
7	1995/1997	0.7	0	15.2	10.7	26.4	52.9	47.1
8	1998/2000	1.2	0.3	7.1	16.1	46.7	69.7	30.3
9	2001/2003	1.4	0.8	5.7	19.0	44.6	71.5	28.5
10	2004/2006	1.2	0	4.4	17.0	57.9	80.5	19.5
11	2007/2009	0.1	0	1.0	18.9	68.3	88.4	11.6

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

En la década de 1970, la cooperativa opera con una participación mayor al 90 % de capital de trabajo en la estructura de inversión. Luego, en un segundo momento, esta participación se reduce a algo menos del 60 % en promedio, en las décadas de 1980 y 1990, a medida que se incrementa la capacidad instalada de la cooperativa. Finalmente, en un tercer momento, el capital de trabajo vuelve a aumentar sustancialmente su participación, hasta algo menos del 90 % hacia fines de la década de 2000, adoptando una estructura de inversión más cercana a los servicios que a la actividad industrial.



El principal componente del capital de trabajo son los bienes de cambio, cuya participación es superior al 70 % en promedio. El otro componente importante son los créditos, hasta mediados de la década de 1990 los créditos por ventas, luego los créditos por otros conceptos.

3.3. Estructura de financiamiento

Cuadro N° 54
Cooperativa de Salta. Estructura de Financiamiento.
Promedio anual en porcentajes del total de Activos

Período	Años	DsCom	OtrasDs	DeudaCP	DeudaLP	DeudaTot	PatNeto	CapPte
1	1977/1979	45.5	45.1	90.6	0	90.6	9.4	9.4
2	1980/1982	24.7	35.3	60.0	99.3	159.3	-59.3	99.3
3	1983/1985	20.0	24.5	44.5	4.1	48.6	51.4	55.5
4	1986/1988	23.3	36.6	59.9	9.0	68.9	31.1	40.1
5	1989/1991	29.2	12.8	42.0	10.3	52.3	47.7	58.0
6	1992/1994	58.0	8.2	66.2	16.2	82.4	17.6	33.8
7	1995/1997	49.1	12.0	61.1	5.8	66.9	33.1	38.9
8	1998/2000	52.3	5.0	57.3	23.0	80.3	19.7	42.7
9	2001/2003	57.6	6.0	63.6	3.8	67.4	32.6	36.4
10	2004/2006	53.4	12.6	66.0	3.0	69.0	31.0	34.0
11	2007/2009	46.5	27.1	73.6	0.4	74.0	26.0	26.4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

El elevado nivel de endeudamiento es una constante en la cooperativa. En promedio, es del orden del 70 %, aunque en algunos períodos supera holgadamente este promedio. Otra constante es que la mayor parte de las deudas son de corto plazo. Esta situación, tal como ocurre con la cooperativa de Jujuy, constituye un importante factor de riesgo financiero para la cooperativa. El principal componente son las deudas comerciales. Su participación en las deudas de corto plazo es del orden del 50 % en las décadas de 1970 y 1980. Luego aumentan su participación al 70 % en las décadas siguientes.

La mayor parte de las deudas comerciales tiene su origen en contratos comerciales y financieros con *dealers* que, al igual que la cooperativa jujeña, constituye la principal fuente de financiamiento de la cooperativa.

3.4. Estructura de excedentes

Se observa en el cuadro siguiente cómo la cooperativa no obtiene excedentes operativos en varios períodos y en otros los excedentes que obtiene son insuficientes. Sin embargo, la generación de otros ingresos no operativos le permite finalmente



obtener excedentes netos, aunque esto no ocurre en algunos períodos. En general, los gastos operativos de la cooperativa son elevados, excepto en algunos períodos.

Cuadro Nº 55
Cooperativa de Salta. Estructura de Excedentes
Promedio anual en porcentajes del total de Ventas

Período	Años	MargBrut	GsOperat	ExcOper	OtrosIng	OtrosGas	GasFin	ExcNeto
1	1977/1979	27.8	33.9	-6.1	9.0	0	9.2	3.6
2	1980/1982	10.5	19.6	-9.1	24.3	0	60.9	-45.7
3	1983/1985	40.6	23.3	17.3	30.8	7.7	31.5	9.2
4	1986/1988	9.1	19.9	-10.8	12.6	0.4	6.9	-5.5
5	1989/1991	28.0	16.2	11.8	11.6	0.6	15.0	7.9
6	1992/1994	6.3	17.9	-11.6	1.7	2.7	3.7	-16.2
7	1995/1997	10.0	15.9	-5.9	29.6	6.3	3.9	13.5
8	1998/2000	10.5	11.8	-1.3	6.5	3.9	0.7	0.6
9	2001/2003	9.4	19.0	-9.6	19.8	1.3	2.4	6.6
10	2004/2006	23.0	17.4	5.6	2.2	0.2	1.8	5.6
11	2007/2009	23.4	19.3	4.1	3.7	0.1	3.8	3.9

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

3.5. Tasa de excedente

Cuadro Nº 56
Cooperativa de Salta. Tasa de excedente
Promedio anual en porcentajes y pesos 2009

Período	Años	Ven/Inv	Inv/Ven	ExcEcon	TasaCME	Endeudam	ExcNeto	Palanca
1	1977/1979	1.19	0.84	17.1	13.7	8.55	59.0	3.45
2	1980/1982	1.10	0.91	17.9	51.8	-14.26	0	0
3	1983/1985	0.78	1.28	29.9	30.5	-0.64	-12.4	0
4	1986/1988	0.72	1.39	0.8	7.1	2.00	-11.0	0
5	1989/1991	0.98	1.02	17.1	19.9	1.22	14.8	0.87
6	1992/1994	0.56	1.79	-8.5	1.8	4.00	-50.6	0
7	1995/1997	0.66	1.52	12.7	4.0	2.67	27.4	2.16
8	1998/2000	0.57	1.75	0.7	0.5	3.68	0.9	1.29
9	2001/2003	0.77	1.30	-6.9	2.5	2.13	15.7	0
10	2004/2006	0.83	1.20	3.7	1.7	2.26	13.0	3.51
11	2007/2009	0.90	1.11	3.9	4.4	2.74	13.0	3.33

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

La cooperativa obtiene, en promedio, menos de \$ 1 de ingresos por ventas, por cada \$ 1 de activo invertido. Esto señala un menor nivel de eficiencia y productividad del capital invertido que para el caso de Jujuy. La tasa final de excedente de la cooperativa es muy variable, porque son muy volátiles la tasa de excedente económico, la tasa de costo medio de endeudamiento, la tasa de inflación y el tipo de cambio, con lo cual se obtienen diversos resultados por tenencias de activos y pasivos que finalmente inciden de una manera u otra en el excedente final de la cooperativa.



3.6. Capacidad de pago

Cuadro N° 57
Cooperativa de Salta. Capacidad de pago
Promedio anual en días

Período	Años	PlazoInv	PlazoCob	PlazoPag	CicloOper	LiqCorrien	LiqNeces	Descalce
1	1977/1979	377	44	185	421	1.0	2.3	-1.3
2	1980/1982	166	80	93	246	1.9	2.6	-0.7
3	1983/1985	373	77	111	450	1.3	4.1	-2.8
4	1986/1988	293	87	119	380	1.2	3.2	-2.0
5	1989/1991	332	24	300	356	1.4	1.2	0.2
6	1992/1994	229	131	419	360	0.9	0.9	0
7	1995/1997	212	114	425	326	0.9	0.8	0.1
8	1998/2000	347	50	352	397	1.2	1.1	0.1
9	2001/2003	255	26	269	281	1.1	1.1	0
10	2004/2006	339	24	263	363	1.2	1.4	-0.2
11	2007/2009	369	6	207	375	1.2	1.8	-0.6

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

El ciclo operativo de la cooperativa tiene una duración promedio cercana a 1 año. Este ciclo se mantiene sin mayores modificaciones en las distintas décadas, aunque el plazo medio de cobranza se extiende más en períodos de estabilidad monetaria y se acorta en períodos inflacionarios, al igual que el plazo medio de pago. La cooperativa opera con una liquidez corriente insuficiente en las décadas de 1970 y 1980 y también en la segunda mitad de la década de 2000, precisamente porque el plazo medio de pago es más corto por la inflación y se requiere mayor liquidez. Por el contrario, en períodos de estabilidad monetaria, opera con la liquidez necesaria.

3.7. Riesgo de la cooperativa

Cuadro N° 58
Cooperativa de Salta. Riesgo de la cooperativa
Promedio anual en porcentajes

Período	Años	Eq/Vtas%	Cobert%	LevOper	LevFin	LevTotal	Solvencia	Maniobra
1	1977/1979	97	3	2.3	-2.3	-14.2	1.1	4.1
2	1980/1982	1099	0	0.7	0.1	1.1	0.6	37.2
3	1983/1985	59.3	41	2.6	0.1	2.6	2.0	21.7
4	1986/1988	-13	0	-2.4	0.5	-0.7	1.4	13.3
5	1989/1991	532	0	2.7	1.4	-0.5	1.9	23.5
6	1992/1994	211	0	-0.5	0.8	-0.4	1.2	1.0
7	1995/1997	157	0	-3.3	0.6	-1.0	1.5	2.8
8	1998/2000	119	0	0.5	1.2	5.1	1.2	17.4
9	2001/2003	200	-100	-1.0	0.8	-0.8	1.5	7.9
10	2004/2006	79	21	11.5	1.3	12.6	1.5	14.4
11	2007/2009	85	15	-174.6	4.9	13.3	1.4	14.8

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



En las décadas de 1980 y 1990, y también en la primera mitad de la década de 2000, el punto de equilibrio promedio de la cooperativa se ubica por encima del nivel de ventas. Esto señala que opera en zona de pérdida económica y no tiene capacidad de generar excedentes mínimos como para cubrir todos sus costos y gastos. Esta situación se revierte en la segunda mitad de la década de 2000.

Los indicadores de *leverage* pierden significado al estar operando la cooperativa en zona de pérdida. Por su parte, el índice de solvencia se mantiene en un promedio de 1,5 en tanto que el fondo de maniobra disminuye su participación en el capital de trabajo en la década de 1990, aumentando el riesgo de la cooperativa, y luego se estabiliza en un promedio del 15 % en la segunda mitad de la década de 2000.

3.8. Fuentes de financiamiento

Cuadro N° 59
Cooperativa de Salta. Fuentes de Financiamiento con Capital Propio
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Período	Años	Capital	Reserv	Exceden	Amortiz	Propios	Terceros	Total
1	1977/1979	2.9	1.2	5.1	0.6	9.8	90.2	100
2	1980/1982	0.2	3.4	0	2.5	6.1	93.9	100
3	1983/1985	1.7	12.6	29.4	14.9	58.7	41.3	100
4	1986/1988	1.9	17.7	9.8	13.7	43.1	56.9	100
5	1989/1991	1.8	24.1	12.5	15.0	53.4	46.6	100
6	1992/1994	1.7	16.0	1.1	15.9	34.7	65.3	100
7	1995/1997	2.4	21.1	0.1	29.1	53.0	47.0	100
8	1998/2000	1.7	14.0	0	27.3	43.0	57.0	100
9	2001/2003	2.0	15.0	4.2	35.0	56.3	43.7	100
10	2004/2006	1.8	35.8	-14.3	24.7	47.9	52.1	100
11	2007/2009	1.6	32.4	-12.7	17.1	38.4	61.6	100

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 60
Cooperativa de Salta. Fuentes de Financiamiento con Capital de Terceros
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Período	Años	Clientes	Proveed	Asociad	Acreed	BanPub	BanPriv	FET
1	1977/1979	30.8	2.0	2.0	2.1	0	7.7	45.4
2	1980/1982	16.9	0.2	0	5.0	0	0	71.8
3	1983/1985	17.3	8.5	0	2.7	12.9	0	0
4	1986/1988	11.3	8.0	1.7	0.9	32.3	0	2.7
5	1989/1991	20.7	2.1	3.1	1.7	18.1	0	0.9
6	1992/1994	51.5	5.6	0.2	3.9	4.1	0	0.2
7	1995/1997	42.4	0.5	0.7	2.4	0.5	0	0.8
8	1998/2000	42.7	0.5	3.2	0.6	0	4.8	5.2
9	2001/2003	34.5	1.9	1.7	2.3	0	0	3.4
10	2004/2006	41.8	0.8	1.6	2.2	0	1.6	4.0
11	2007/2009	37.5	1.0	0.1	0.9	1.6	13.8	0.4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



Cuadro N° 61
Cooperativa de Salta
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1977/1988
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1977/1979	Fuente	1980/1982	Fuente	1983/1985	Fuente	1986/1988
Fet	45.4	Fet	71.8	Exced	29.4	BcoPubl	32.3
Clientes	30.8	Clientes	16.9	Client	17.3	Reservas	17.7
BcoPriv	7.7	Acreeed	5.0	Amort	14.9	Amortiz	13.7
Exceden	5.1	Reservas	3.4	BcoPu	12.9	Clientes	11.3
Capital	2.9	Amortiz	2.5	Reserv	12.6	Exceden	9.8
Acreeed	2.1	Capital	0.2	Prov	8.5	Proveed	8.0
Proveed	2.0	Proveed	0.2	Acreeed	2.7	Fet	2.7
Asociad	2.0			Capit	1.7	Capital	1.9
Reservas	1.2					Asociad	1.7
Amortiz	0.6					Acreeed	0.9

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 62
Cooperativa de Salta
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1998-2009
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1989/1991	Fuente	1992/1994	Fuente	1995/1997	Fuente	1998/2000
Reservas	24.1	Clientes	51.5	Client	42.4	Clientes	42.7
Clientes	20.7	Reservas	16.0	Amort	29.1	Amortiz	27.3
BcoPubl	18.1	Amortiz	15.9	Reserv	21.1	Reservas	14.0
Amortiz	15.0	Proveed	5.6	Acreeed	2.4	Fet	5.2
Exceden	12.5	BcoPubl	4.1	Capit	2.4	BcoPriv	4.8
Asociad	3.1	Acreeed	3.9	Fet	0.8	Asociad	3.2
Proveed	2.1	Capital	1.7	Asoc	0.7	Capital	1.7
Capital	1.8	Exceden	1.1	Prov	0.5	Acreeed	0.6
Acreeed	1.7	Fet	0.2	BcoPu	0.5	Proveed	0.5
Fet	0.9			Exced	0.1		

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 63
Cooperativa de Salta
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 2001/2009
Promedio anual en porcentaje

Fuente	2001/2003	Fuente	2004/2006	Fuente	2007/2009
Amortizac	35.0	Clientes	41.8	Clientes	37.5
Clientes	34.5	Reservas	35.8	Reservas	32.4
Reservas	15.0	Amortizac	24.7	Amortizac	17.1
Exceden	4.2	Exceden	(14.3)	BcoPriv	13.8
Fet	3.4	Fet	4.0	Exceden	(12.7)
Acreeed	2.3	Acreeed	2.2	BcoPubl	1.6
Capital	2.0	Capital	1.8	Capital	1.6
Proveed	1.9	BcoPriv	1.6	Proveed	1.0
Asociad	1.7	Asociad	1.6	Acreeed	0.9
		Proveed	0.8	Otras	6.8

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



Clientes

Los fondos aportados por los clientes tienen una fuerte participación en todos los períodos, por la estrategia de integración vertical con sus clientes que adopta la cooperativa, en forma similar a la jujeña, para asegurar la venta y el financiamiento de la producción. La participación de esta fuente es creciente, salvo una disminución que se observa a mediados de la década de 1980 que, según la Memoria del año 1984, es *“...consecuencia de los problemas que soporta el mercado internacional de tabaco y por las muy especiales condiciones en las que se desenvuelve el país. La falta de financiamiento externo por parte de los propios compradores, tal como fue hasta antes de la cosecha 1983, generó desfases financieros muy agudos para la atención del pago del tabaco acopiado...”*. Las *“muy especiales condiciones en las que se desenvuelve el país”* a las que alude la cooperativa, son las del comienzo del período democrático iniciado el 10 de Diciembre de 1983, referidas fundamentalmente a la recesión económica, la inflación y los fuertes vencimientos de deudas con los organismos financieros internacionales.

Fondo especial del tabaco

Esta fuente es importante en el período 1977/1982, donde constituye la principal fuente de financiamiento de la cooperativa. Luego, pierde relevancia. En los años 1981 y 1982 su participación supera el 70% del financiamiento total. Estos fondos provienen del 20 % del Fondo Especial del Tabaco que, según lo establece la Ley Nacional de Tabaco N° 19.800, es administrado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, en coordinación con los gobiernos de las siete (7) provincias tabacaleras del país.

Amortizaciones

La importancia de esta fuente se hace visible con la aplicación del ajuste por inflación de la información contable, a partir de 1984. Entre 1984 y 1994, las amortizaciones constituyen en promedio el 15 % del financiamiento total, porcentaje que llega a un promedio del 28 % en la segunda mitad de la década de 1990 y al 35 % en los comienzos de la década de 2000.



Reservas

Al igual que las amortizaciones, esta fuente es importante luego del ajuste por inflación de la información contable. En promedio, entre 1984 y fines de la década de 1990, constituyen el 18 % del financiamiento total. Sin embargo, en la segunda mitad de la década de 2000 su importancia es mayor aún, representando en promedio un tercio del financiamiento total.

Bancos públicos

Su participación en el financiamiento total es importante entre 1983 y 1992, a través del Banco de la Nación Argentina y el Banco de la Provincia de Salta, que en promedio aportan el 17 % del financiamiento total. En el año 1986 su participación llega al 36 %. A partir de la década de 1990 prácticamente desaparecen como fuente de financiamiento. No obstante, a fines de la década de 2000, el Banco de la Nación Argentina vuelve a tener protagonismo, aportando en el ejercicio 2008/2009 el 4.6 % del financiamiento total y el 13 % del financiamiento bancario.

Bancos privados

La participación de los bancos privados en el financiamiento de la cooperativa es esporádica. El Banco Comercial del Norte participa entre 1976 y 1978 con un promedio del 5 %, el Banco Regional del Norte en 1977 con el 11 % y el Banco Río de la Plata en 1998 con el 14 %. Hacia fines de la década de 2000, recuperan su participación con los bancos Macro, Francés, Galicia, Santander, Patagonia y otros, que aportan en promedio el 14 % del financiamiento total. En el ejercicio 2008/2009 los bancos privados aportan casi un tercio del financiamiento total de la cooperativa.

Excedentes

Luego del ajuste por inflación de la información contable, entre 1984 y 1986 representan en promedio el 38 % del financiamiento total de la cooperativa y entre 1989 y 1991 el 12,5 %. En los años siguientes pierden importancia y en la segunda mitad de la década de 2000 se transforman en pérdidas acumuladas que no aportan sino que restan fondos a la cooperativa.



Proveedores

Esta fuente se compone de deudas con proveedores de insumos y con proveedores de bienes de capital. En el primer caso, tiene poca relevancia. En el segundo, tiene importancia en la década de 1980 y en la primera mitad de la década de 1990, con una participación promedio del 5 % en el financiamiento total. Sin embargo, en los ejercicios 1981/1982 y 1991/1992 representan el 11 % y 14 % del financiamiento total, respectivamente. En los ejercicios siguientes pierden relevancia.

Otras fuentes

El capital social y las deudas con productores asociados y con acreedores varios constituyen otras fuentes de financiamiento de poca relevancia en el financiamiento total de la cooperativa.

4. Cooperativa Tabacalera de Misiones

4.1. Crecimiento de la cooperativa

En la cooperativa misionera también se da un acelerado proceso de inversión y crecimiento, como en las otras cooperativas estudiadas, y por los mismos motivos.

Cuadro N° 64
Cooperativa de Misiones. Crecimiento Medio Anual.
Promedio anual en millones de pesos 2009 y kilogramos

Período	Años	Ventas \$	Kg Acop	Asociad	Activos	Pat Neto
1	1986/88	9.6	1.7	1963	25.4	17.7
2	1989/91	47.8	3.7	2624	73.2	42.8
3	1992/94	114.1	9.0	2310	120.6	71.3
4	1995/97	93.6	8.3	2136	158.4	100.2
5	1998/00	127.9	8.6	1417	232.8	141.4
6	2001/03	190.7	12.0	1406	262.6	158.3
7	2004/06	248.2	17.6	1404	311.4	152.1
8	2007/09	269.8	13.5	1354	349.8	122.7

Fuente: Elaboración propia en base a información de la cooperativa.

Cuadro N° 65
Cooperativa de Misiones. Índices de Crecimiento Medio Anual.

Trienio	Años	Ventas \$	Kg Acop	Asociad	Activos	Pat Neto
1	1986/88	100	100	100	100	100
2	1989/91	498	218	134	288	242
3	1992/94	1189	529	118	475	403
4	1995/97	975	488	109	624	566
5	1998/00	1332	506	72	917	799
6	2001/03	1986	708	72	1034	894
7	2004/06	2585	1035	72	1226	859
8	2007/09	2802	794	69	1377	693



Entre 1986 y 2009 los ingresos por ventas, medidos en moneda constante, crecen 28 veces en relación al promedio 1986-1988 tomado como base; los activos crecen 13 veces, el volumen de acopio 7 veces y un poco menos el patrimonio neto de la cooperativa. Lo único que no crece es el número de asociados que, por el contrario, disminuye casi un tercio. La tasa media anual de crecimiento de las ventas es el 15.6 % y supera casi el 30 % la de crecimiento de los activos que es el 12.1 %, lo que significa un aumento de la productividad y la eficiencia de la cooperativa. Por otra parte, el patrimonio neto crece a casi el 9 % anual, lo que también constituye una buena tasa de capitalización de la cooperativa.

4.2. Estructura de inversión

Hasta fines de la década de 1990, la cooperativa invierte en promedio la mitad de sus activos en capital de trabajo y la otra mitad en activos fijos. En cambio en la década de 2000 se observa un fuerte aumento en la participación del capital de trabajo y una pérdida relativa de importancia del capital fijo. La estructura de inversión se asienta fundamentalmente en los bienes de cambio y los créditos, que se constituyen en los elementos centrales del proceso de creación de valor de la cooperativa.

Cuadro N° 66
Cooperativa de Misiones. Estructura de Inversión.
Promedio anual en porcentajes del total de Activos

Trienio	Años	Efectivo	InvTrans	CrédVtas	OtrosCréd	BsCambio	CapTrab	CapFijo
1	1986/88	0.2	2.6	11.4	14.0	16.3	44.5	55.5
2	1989/91	0.5	0	5.0	22.3	21.4	49.2	50.8
3	1992/94	0.6	0	6.5	21.5	26.9	55.6	44.4
4	1995/97	2.1	0	11.7	11.7	25.0	53.2	46.8
5	1998/00	3.1	0	8.9	16.8	19.7	48.6	51.4
6	2001/03	3.3	0	11.2	10.4	28.3	53.1	46.9
7	2004/06	1.8	0	10.4	16.4	36.6	65.1	34.9
8	2007/09	3.4	0	13.2	20.7	40.5	77.7	22.3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

4.3. Estructura de financiamiento

Hasta comienzos de la década de 2000, la cooperativa mantiene en promedio una estructura de financiamiento del 60 % de capital propio y 40 % de capital de terceros, constituido casi en su totalidad por deudas de corto plazo y muy escasa deuda de largo plazo. En la década de 2000 esta estructura se modifica, aumentando enormemente su participación las deudas de corto plazo, con una fuerte disminución del capital propio y



la desaparición de las deudas de largo plazo. El volumen de deudas comerciales supera a la totalidad del capital propio.

Cuadro N° 67
Cooperativa de Misiones. Estructura de Financiamiento.
Promedio anual en porcentajes del total de Activos

Trienio	Años	DsCom	OtrasDs	DeudaCP	DeudaLP	DeudaTot	PatNeto	CapPte
1	1986/88	14.0	4.2	18.2	4.4	22.6	77.4	81.8
2	1989/91	18.1	19.7	37.8	2.4	40.2	59.8	62.2
3	1992/94	27.3	13.4	40.7	0.1	40.8	59.2	59.3
4	1995/97	13.8	22.7	36.5	0	36.5	63.5	63.5
5	1998/00	9.1	25.6	34.7	4.7	39.4	60.6	65.3
6	2001/03	21.2	17.3	38.5	1.0	39.5	60.5	61.5
7	2004/06	28.6	22.2	50.8	0.3	51.1	48.9	49.2
8	2007/09	40.3	23.5	63.8	0	63.8	36.2	36.2

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.

Esta estructura de financiamiento, en su mayor parte constituida por deudas de corto plazo, tiene sin embargo directa relación con la estructura de inversión, constituida en su mayor parte por capital de trabajo. Un indicador muy claro de esta relación son los bienes de cambio, cuya participación en el total del activo de la cooperativa supera el 40%, mientras que las deudas comerciales también superan el 40 % del total de la estructura de financiamiento.

4.4. Estructura de excedentes

En el período 1986/88 la cooperativa tiene pérdidas operativas equivalentes al 20% de las ventas, debido fundamentalmente al bajo margen bruto sobre ventas, que en este período es del 13% mientras que entre 1989 y 1997 se ubica en el 42%. En los años siguientes tiene excedentes operativos, que van decreciendo de un nivel promedio del 8% de las ventas en los años 1989/91 a un nivel mínimo del 0.3% hacia finales de la década de 1990.

Cuadro N° 68
Cooperativa de Misiones. Estructura de Excedentes
Promedio anual en porcentajes del total de Ventas

Trienio	Años	Contribuc	GsOperat	ExcOper	OtrosIng	OtrosGas	GasFin	ExcNeto
1	1986/88	12.6	32.7	(20.1)	36.9	0	3.0	13.8
2	1989/91	47.2	39.4	7.8	27.1	8.9	13.4	12.6
3	1992/94	37.9	36.0	1.9	1.4	1.1	2.1	0.2
4	1995/97	41.2	40.2	1.0	8.0	3.6	3.3	2.1
5	1998/00	19.2	18.9	0.3	8.1	0.7	9.5	(1.7)
6	2001/03	26.6	18.5	8.1	4.2	12.9	3.6	(4.2)
7	2004/06	20.8	18.8	2.1	2.7	1.2	1.9	1.7
8	2007/09	21.9	20.9	1.0	8.5	5.6	3.0	0.9



La cooperativa obtiene un importante volumen de ingresos no operativos entre 1986 y 1991, que generan excedentes netos por un promedio equivalente al 13% de las ventas. Este porcentaje hubiera sido más elevado si no hubieran incidido los gastos financieros, que entre 1989 y 1991 superan el 13% de las ventas. La década de 1990 se caracteriza por el escaso nivel de excedente neto obtenido por la cooperativa, incluyendo una pérdida neta cercana al 5% de las ventas en el año 1998.

La devaluación del año 2002 le origina a la cooperativa una pérdida equivalente al 15% de las ventas, cuya absorción le demanda toda la década de 2000. En esta década continúa operando con un margen de contribución insuficiente para cubrir sus gastos operativos y no operativos. En algunos ejercicios opera incluso por debajo del punto de equilibrio o muy cercano a este nivel, aumentando enormemente su riesgo económico y financiero.

4.5. Tasa de excedente

Cuadro N° 69
Cooperativa de Misiones. Tasa de excedente
Promedio anual en porcentajes y pesos 2009

Trienio	Años	Ven/Inv	Inv/Ven	ExcEcon	TasaCME	Endeudam	ExcNeto	Palanca
1	1986/88	0.38	2.63	7.7	8.7	0.24	8.0	1.04
2	1989/91	0.65	1.54	18.3	25.5	0.67	14.7	0.80
3	1992/94	0.95	1.05	18.0	28.7	0.82	8.0	0.44
4	1995/97	0.59	1.69	3.3	5.3	0.57	2.0	0.61
5	1998/00	0.55	1.82	4.5	14.0	0.65	(1.0)	0
6	2001/03	0.73	1.42	6.2	7.1	0.62	(5.8)	0
7	2004/06	0.81	1.24	1.6	3.0	1.00	2.7	1.69
8	2007/09	0.82	1.24	1.1	3.8	1.61	2.0	1.82

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

En la década de 1980, la cooperativa obtiene en promedio \$ 0.38 de ventas por cada \$ 1 de activo invertido. Este promedio llega a \$ 0.95 a comienzos de los noventa, pero luego disminuye a \$ 0.55 mostrando una pérdida de eficiencia de los activos de la cooperativa. En la década de 2000 vuelve a crecer y se ubica por encima de \$ 0.80.

La tasa media anual de excedente económico es menor que la tasa de costo medio de endeudamiento en todos los períodos. Esto señala una falta de apalancamiento y una disminución del excedente neto final. En la década de 2000, el problema se agrava por el endeudamiento creciente de la cooperativa.



4.6. Capacidad de pago

Cuadro N° 70
Cooperativa de Misiones. Capacidad de Pago.
Promedio anual en días

Trienio	Años	PlazoInv	PlazoCob	PlazoPag	CicloOper	LiqCorrien	LiqNeces	Descalce
1	1986/88	140	99	74	239	3.8	3.2	0.6
2	1989/91	211	28	135	239	1.3	1.8	-0.5
3	1992/94	271	26	233	297	1.4	1.3	0.1
4	1995/97	262	73	131	335	1.4	2.6	-1.2
5	1998/00	178	60	63	238	1.4	3.8	-2.4
6	2001/03	194	62	114	256	1.4	2.2	-0.8
7	2004/06	202	49	158	251	1.3	1.6	-0.3
8	2007/09	221	58	180	279	1.2	1.6	-0.4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Hasta comienzos de los noventa, hay un aumento de la duración del período de inventario de la cooperativa. Sin embargo, esto se compensa con una disminución del período de cobranza y una extensión del plazo de pago a proveedores. En consecuencia, la duración del ciclo operativo de la cooperativa se mantiene en 239 días.

En la década de 1990, la duración del período de inventario llega al valor más alto de las tres décadas analizadas. Como el período de cobranza se extiende y el período de pago se acorta, esto hace que el ciclo operativo llegue a una duración máxima de 335 días. Luego descende en la década de 2000 y se ubica en un promedio de 256 días.

En el 75 % de los trienios analizados, la cooperativa opera con una liquidez corriente inferior al mínimo requerido por el índice de liquidez teórica. Esta insuficiencia de liquidez corriente provoca descalces financieros en 6 de los 8 trienios analizados. El descalce financiero se produce porque la relación entre la duración del ciclo operativo y el período de pago a proveedores es mayor que la relación entre el monto de capital de trabajo y las deudas de corto plazo. La primera relación se denomina liquidez teórica y la segunda liquidez corriente.

4.7. Riesgo de la cooperativa

Entre 1986 y 1988, el nivel de ventas de la cooperativa está por debajo el punto de equilibrio promedio. La cooperativa opera sin cubrir todos sus costos y gastos. Esta situación se revierte en los períodos siguientes, aunque con un mínimo de cobertura por riesgo.



Cuadro N° 71
Cooperativa de Misiones. Riesgo de la cooperativa
Promedio anual en porcentajes

Trienio	Años	Eq/Vtas%	Cobert%	LevOper	LevFin	LevTotal	Solvencia	Maniobra
1	1986/88	302	0	0	0.88	0	3.3	59.0
2	1989/91	84	16	4.45	0	0	2.4	23.1
3	1992/94	94	6	1.42	3.31	26.30	2.4	26.7
4	1995/97	98	2	5.08	0	0	2.7	31.5
5	1998/00	98	2	7.44	0	0	2.5	28.6
6	2001/03	71	29	3.78	2.22	8.88	2.6	14.7
7	2004/06	91	9	23.93	0	0	1.9	14.3
8	2007/09	97	3	0	0.78	0	1.6	13.9

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Los valores de *leverage* operativo y financiero de la cooperativa señalan claramente una situación de riesgo económico y financiero en el corto plazo. El margen de maniobra con que opera la cooperativa es insuficiente para cubrir este riesgo. Sin embargo, en el largo plazo es buena la situación que señala el índice de solvencia hasta comienzos de la década de 2000, aunque luego también aumenta el riesgo de insolvencia por el creciente endeudamiento de la cooperativa.

4.8. Fuentes de financiamiento

La cooperativa ha utilizado cinco fuentes de financiamiento con capital propio: el capital social, las reservas legales, los fondos especiales, el excedente cooperativo y los fondos generados por las amortizaciones contables. También ha utilizado cinco fuentes de financiamiento con capital de terceros: anticipos de clientes, deuda con proveedores, deuda con acreedores varios, deuda con bancos públicos y deuda con bancos privados. La participación relativa de cada una de estas fuentes en los diversos trienios se expone en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 72
Cooperativa de Misiones.
Fuentes de Financiamiento con Capital Propio
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Trienio	Años	Capital	Reservas	FondEsp	Exceden	Amortiz	CapProp
1	1986/88	4.8	11.8	55.2	4.7	1.7	78.2
2	1989/91	7.9	30.5	9.5	7.1	8.2	63.2
3	1992/94	17.9	5.9	28.2	1.6	10.1	63.7
4	1995/97	14.2	7.2	32.2	1.0	14.1	68.7
5	1998/00	10.0	6.6	34.8	0.4	15.3	67.1
6	2001/03	8.8	8.1	31.5	0	20.1	68.5
7	2004/06	6.3	6.1	26.8	0	19.5	58.7
8	2007/09	4.4	4.2	21.0	0	17.7	47.3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



Cuadro N° 73
Cooperativa de Misiones.
Fuentes de Financiamiento con Capital de Terceros
Promedio anual en porcentaje del financiamiento total

Trienio	Años	Cientes	Proveed	Acreed	BanPub	BanPriv	CapTerc
1	1986/88	0.4	13.0	2.6	5.8	0	21.8
2	1989/91	14.5	2.4	4.4	3.6	11.9	36.8
3	1992/94	17.1	4.4	4.4	1.4	9.0	36.3
4	1995/97	4.3	5.8	5.5	2.3	13.4	31.3
5	1998/00	3.2	4.4	2.5	6.0	17.4	32.9
6	2001/03	8.2	6.9	4.3	3.6	8.5	31.5
7	2004/06	14.6	7.1	4.1	5.4	10.1	41.3
8	2007/09	22.8	9.8	2.7	3.3	14.1	52.7

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 74
Cooperativa de Misiones.
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1986-1997
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1986-88	Fuente	1989-91	Fuente	1992-94	Fuente	1995-97
FondEsp	55.2	Reservas	30.5	FondEsp	28.2	FondEsp	32.2
Proveed	13.0	Cientes	14.5	Capital	17.9	Capital	14.2
Reservas	11.8	BancPriv	11.9	Cientes	17.1	Amortiz	14.1
BancPúb	5.8	FondEsp	9.5	Amortiz	10.1	BancPriv	13.4
Capital	4.8	Amortiz	8.2	BancPriv	9.0	Reservas	7.2
Exced	4.7	Capital	7.9	Reservas	5.9	Proveed	5.8
Acreed	2.6	Exced	7.1	Proveed	4.4	Acreed	5.5
Amortiz	1.7	Acreed	4.4	Acreed	4.4	Cientes	4.3
Cientes	0.4	BancPúb	3.6	Exced	1.6	BancPúb	2.3
BancPriv	0	Proveed	2.4	BancPúb	1.4	Exced	1.0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 75
Cooperativa de Misiones.
Importancia de cada Fuente en el Financiamiento Total 1998-2009
Promedio anual en porcentaje

Fuente	1998-00	Fuente	2001-03	Fuente	2004-06	Fuente	2007-09
FondEsp	34.8	FondEsp	31.5	FondEsp	26.8	Cientes	22.8
BancPriv	17.4	Amortiz	20.1	Amortiz	19.5	FondEsp	21.0
Amortiz	15.3	Capital	8.8	Cientes	14.6	Amortiz	17.7
Capital	10.0	BancPriv	8.5	BancPriv	10.1	BancPriv	14.1
Reservas	6.6	Cientes	8.2	Proveed	7.1	Proveed	9.8
BancPúb	6.0	Reservas	8.1	Capital	6.3	Capital	4.4
Proveed	4.4	Proveed	6.9	Reservas	6.1	Reservas	4.2
Cientes	3.2	Acreed	4.3	BancPúb	5.4	BancPúb	3.3
Acreed	2.5	BancPúb	3.6	Acreed	4.1	Acreed	2.7
Exced	0.4	Exced	0	Exced	0	Exced	0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Fondo especial del tabaco

La cooperativa financió su crecimiento con recursos no reintegrables provenientes del Fondo Especial del Tabaco (FET), transferidos sucesivamente por los gobiernos



provinciales en diversos períodos. Estos recursos provienen del 20% del FET que no se destina al pago directo a productores sino a planes de diversificación productiva, incorporación de tecnología y otros destinos previstos en la ley nacional de tabaco 19.800. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación recauda estos recursos y financia con ellos los proyectos presentados por las provincias tabacaleras.

Amortizaciones

Las amortizaciones tienen una participación continua y creciente en el financiamiento de la cooperativa. En la década de 1990 duplican su participación, pasando del 8.2 % al 15.3 % del financiamiento total. En la década de 2000 siguen aumentando su participación y llegan al 20 % del total, constituyendo la segunda fuente de financiamiento más importante de la cooperativa, junto con los recursos del FET.

Bancos privados

Los bancos privados constituyen una de las principales fuentes de financiamiento con capital de terceros de la cooperativa. En la década de 1990, tienen una participación que fluctúa entre el 9% y el 17.4 % del financiamiento total. En la década de 2000, esta participación disminuye al 8.5 % con la crisis del régimen de convertibilidad y luego vuelve a crecer hasta el 14 %

Clientes

El financiamiento mediante anticipos de clientes se inicia en 1988 con el 1.2% del total. Entre 1991 y 1993 constituyen el 25% del financiamiento total, luego decrecen y en los años siguientes el promedio no supera el 4%.

Capital social

El capital de la cooperativa constituye sólo el 3% del financiamiento total entre 1986 y 1990. Desde 1991 su participación es importante, manteniéndose en un promedio del 15%.



Reservas

Las reservas constituyen una fuente de financiamiento muy importante en los años 1989 y 1990, con un promedio del 44%. En los demás años no superan el 8%, con un promedio del 5.6% del financiamiento total.

Proveedores

El endeudamiento con proveedores corresponde a insumos y no es por bienes de capital. En 1988 constituye el 28% del financiamiento total de la cooperativa. En el resto de años oscila en torno a un promedio del 4.5%.

Bancos públicos

El Banco de la Provincia de Misiones financia a la cooperativa en un primer período entre 1988 y 1990 y luego en un segundo período entre 1993 y 1995. En el primer período es muy importante la participación en el año 1988, con el 18% del financiamiento total; continúa en 1989 con el 10% y en 1990 no llega al 1%. En el segundo período pierde importancia y su participación en promedio es de apenas el 1% del financiamiento total. El Banco de la Nación Argentina financia a la cooperativa a partir de 1993 y su participación en promedio no supera el 3% del total.

Acreedores

Esta fuente de financiamiento se compone de acreedores varios y de provisiones y provisiones. Su participación es muy variable. En 1991 y 1995 supera el 9% del financiamiento total, mientras que en el resto de años se mantiene entre el 3 y el 5%.

Excedentes

Debería constituir una de las fuentes más genuinas de financiamiento de la cooperativa. Sin embargo, sólo tiene cierta importancia entre 1987 y 1992, con una participación del 13% en 1989 y un promedio del 4.9% en los cinco años restantes. En la década de 1990 pierde importancia, por las pérdidas anuales, no superando en promedio el 0.7% del financiamiento total.



Capítulo 4

DECISIONES FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS (II)

1. Crecimiento de las cooperativas

Las cooperativas tabacaleras crecen aceleradamente durante las cuatro décadas estudiadas, desde la fundación de la primera cooperativa tabacalera en Jujuy en 1969. En el siguiente cuadro se exponen los índices de crecimiento del tabaco acopiado por cada cooperativa y la participación que esto representa en el total de tabaco acopiado en la provincia respectiva.

Cuadro N° 76
Índice de acopio y participación provincial en %

Años	C.Jujuy	C.Salta	C.Misión	% Jujuy	% Salta	% Mision	% Medio
1977/1979	44	109		33	45		39
1980/1982	66	107		48	45		47
1983/1985	96	104		60	43		52
1986/1988	100	100	100	55	45	14	38
1989/1991	141	119	220	61	47	25	44
1992/1994	123	98	534	48	36	25	36
1995/1997	154	88	490	54	28	31	38
1998/2000	162	149	507	57	41	32	43
2001/2003	202	141	706	66	23	43	44
2004/2006	241	189	1035	68	38	56	54
2007/2009	245	236	794	68	50	50	56

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

La cooperativa que más aceleradamente creció desde su fundación en 1984 es la de Misiones. Tomando los promedios construidos por trienios desde 1986 hasta fines de la década de 2000, esto nos da una tasa anual del 9 % de crecimiento del volumen promedio de acopio de tabaco. Para el caso de la cooperativa de Jujuy, la tasa de crecimiento anual del volumen promedio de acopio de tabaco, desde 1977 hasta fines de la década de 2000, es de 5.5 %, mientras que para la cooperativa de Salta en este mismo período es de 2.4 %. El crecimiento de Misiones es 1,6 veces más acelerado que el de Jujuy y 3,8 veces más que el de Salta.

En términos comparativos, la cooperativa de Misiones acopia hacia fines de la década de 2000, entre 8 y 10 veces más tabaco que a fines de la década de 1980, en tanto que la cooperativa de Jujuy lo hace entre 5 y 6 veces más que a fines de la década



de 1970 y la cooperativa de Salta más de 2 veces. El acopio de las tres cooperativas en promedio crece a una tasa media anual del 5.5 %. Esto nos da una medida del ritmo de expansión de las tres cooperativas y una caracterización de su crecimiento en lo que hace a capacidad de absorción de la producción de tabaco.

Por otra parte, la participación de las cooperativas en el acopio de tabaco de cada provincia también fue en ascenso en estas cuatro décadas. La más consolidada en este sentido es la cooperativa de Jujuy, que acopia en promedio el 68 % del tabaco provincial, cuando en la década de 1970 sólo acopiaba un tercio. Las otras dos cooperativas acopian el 50 %. En el caso de la cooperativa de Salta no hubo grandes modificaciones porque ya acopiaba el 45 % en la década de 1970, pero sí en el caso de la cooperativa de Misiones, que se inicia recién en la segunda mitad de la década de 1980 con un promedio del 14 % del acopio provincial y, dos décadas después, llega al 50 %. En promedio, las tres cooperativas acopian el 56 % del total, lo que representa sin dudas una posición hegemónica en la actividad.

Otras medidas de crecimiento de las cooperativas son las ventas y los activos. En el cuadro 77 se exponen los montos anuales promedios de ventas y activos de cada cooperativa y de las tres cooperativas en conjunto. Estos montos están expresados en millones de pesos del año 2009. En el cuadro 78 se exponen los índices de ventas y activos de cada cooperativa y de las tres cooperativas en conjunto.

Para comparar lo que significó el crecimiento de cada cooperativa en ventas y activos, es interesante exponer la importancia relativa de cada una hacia fines de las décadas de 1980 y 2000. Se observa en el cuadro 79 cómo la cooperativa de Jujuy pierde importancia relativa, tanto en ventas como en activos, mientras la cooperativa de Misiones gana importancia relativa casi como contrapartida de aquélla, mientras la cooperativa de Salta mantiene prácticamente su participación en alrededor del 30 %. Mientras a finales de la década de 1980 la cooperativa de Jujuy predominaba en ventas y en activos con el 55 % y casi el 50 % del total, respectivamente, a finales de la década de 2000 aun mantiene levemente una ventaja en ventas respecto a la cooperativa de Misiones, pero no así en activos, donde ésta superó el 40 % tras un acelerado proceso de crecimiento.



Cuadro N° 77
Ventas y activos de las cooperativas en millones de pesos 2009

Años	VtasJujuy	VtasSalta	VtasMnes	TotalVta	ActJujuy	ActSalta	ActMnes	TotalAct
1977/1979	38.2	11.9		50.1	16.6	10.0		26.6
1980/1982	67.8	33.5		101.3	69.4	30.4		99.8
1983/1985	106.4	67.8		174.2	172.6	87.5		260.1
1986/1988	140.7	64.4	9.6	214.7	148.0	89.8	25.4	263.2
1989/1991	183.1	99.8	47.8	330.7	168.4	102.1	73.2	343.7
1992/1994	151.8	94.4	114.1	360.3	269.4	168.8	120.6	558.8
1995/1997	170.7	76.3	93.6	340.6	275.2	115.6	158.4	549.2
1998/2000	232.8	99.8	127.9	460.5	232.8	176.1	232.8	641.7
2001/2003	163.9	100.6	190.7	455.2	149.3	131.8	262.6	543.7
2004/2006	211.0	151.7	248.2	610.9	184.3	188.3	311.4	684.0
2007/2009	282.1	205.5	269.8	757.4	225.7	255.7	349.8	831.2

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 78
Indices de ventas y activos de las cooperativas

Años	VtasJujuy	VtasSalta	VtasMnes	TotalVta	ActJujuy	ActSalta	ActMnes	TotalAct
1977/1979	27	19		23	11	11		10
1980/1982	48	52		47	47	34		38
1983/1985	76	105		81	117	99		99
1986/1988	100	100	100	100	100	100	100	100
1989/1991	130	155	496	154	114	114	288	131
1992/1994	108	147	1184	168	182	188	474	212
1995/1997	121	119	972	159	186	129	623	209
1998/2000	165	155	1328	214	157	196	915	244
2001/2003	116	156	1986	212	101	147	1034	207
2004/2006	150	236	2585	285	125	210	1226	260
2007/2009	200	319	2810	353	153	285	1377	316

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 79
Participación de cada cooperativa en el total de ventas y activos

Años	Participación en las ventas en %				Participación en los activos en %			
	Jujuy	Salta	Misiones	Total	Jujuy	Salta	Misiones	Total
1989/1991	55.4	30.2	14.4	100	49.1	29.7	21.3	100
2007/2009	37.2	27.1	35.7	100	27.2	30.8	42.0	100

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Las cooperativas tabacaleras no incrementan su volumen de acopio en la misma proporción que su volumen de activos. En promedio, el incremento del volumen de acopio es dos tercios menor que el incremento de los activos. Esto significa que, en promedio, un incremento del 100 % de los activos implica sólo un incremento del 33 % del acopio. En la cooperativa de Jujuy, este porcentaje es el 49 %; en Misiones el 71% y en Salta el 10%.

Estas diferencias tienen que ver con la dinámica expansiva de la actividad tabacalera en cada una de las provincias. En Misiones, la producción de tabaco Burley se expande muy rápidamente desde mediados de la década de 1980, como alternativa ante la crisis y declinación del tabaco negro Criollo Misionero, que llegó a representar en la campaña 1973/74 el 21.6 % de la producción total tabacalera del país, mientras que en 1985/86 representaba sólo el 2.5 %. La producción de Burley en Argentina pasa de 11.1 millones



de kilogramos en 1985/86 á 44.4 millones en 1991/92. De esta manera, el Burley pasa de una participación del 16.7 % a una participación del 40.6 % de la producción total de tabaco del país.

La producción tabacalera de Salta era de 16.4 millones de kilogramos por año en promedio, entre 1966 y 1970, y la de Jujuy 11.9 millones de kilogramos. Salta producía el 27 % y Jujuy el 19.6 % de la producción total de tabaco del país. Sin embargo, entre 1996 y 2000, mientras la producción promedio anual de Salta llega á 31.9 millones de kilogramos, la de Jujuy llega á 37.7 millones de kilogramos. Salta mantiene su participación del 27 % en la producción total de tabaco del país, mientras que Jujuy pasa del 19.6 % al 32.3 %, constituyéndose en la provincia tabacalera más importante del país, aunque luego es superada por Misiones.

La relación entre el crecimiento de las ventas y el crecimiento de los activos nos muestra en qué medida cada peso de inversión física tiene su correlato en pesos de ingresos por ventas. Es una medida de productividad o eficiencia del capital invertido. Las cooperativas tabacaleras en promedio incrementan sus ingresos en menor proporción que sus activos. En términos medios, por cada 100 % de incremento de activos, el incremento de las ventas es del 86 %. En la cooperativa de Jujuy, este porcentaje es el 69 %; en Salta el 71 % y en Misiones el 119 %.

Cuadro N° 80
Crecimiento medio anual en % en las décadas de 1980 y 1990

Crecimiento	Jujuy	Salta	Misiones	Promedio
Acopio 1982/1991	8.8	1.2		5.0
Acopio 1991/2000	1.6	2.5	9.7	4.4
Ingresos 1982/1991	11.7	12.9		12.3
Ingresos 1991/2000	2.7	0	11.6	4.8
Activos 1982/1991	10.3	14.4		12.4
Activos 1991/2000	3.6	6.2	13.7	7.8

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

En el cuadro 80 se exponen los indicadores en forma desagregada para las décadas de 1980 y 1990. A este efecto, se consideran dos períodos de 9 años que transcurren el primero entre 1982 y 1991 y el segundo entre 1991 y 2000. Durante este último período se produce un cambio profundo en las condiciones económicas de nuestro país -como consecuencia de la vigencia del régimen de convertibilidad monetaria de paridad fija 1 á 1 con la moneda de Estados Unidos y la apertura y desregulación de la economía- que



afecta a la actividad tabacalera por los cambios que implica en las reglas de juego del sector⁷.

En las cooperativas de Jujuy y Salta es muy notorio el cambio entre un período y otro. En la de Misiones no se puede medir porque su actividad cobra importancia recién hacia fines de la década de 1980 y se consolida en la década de 1990. La cooperativa de Jujuy pasa de una tasa anual media del 8.8 % de crecimiento del acopio a otra de sólo el 1.6 %; los ingresos pasan del 11.7 % al 2.7 % y el crecimiento de los activos del 10.3 % al 3.6 %. La cooperativa de Salta aumenta su tasa de crecimiento del acopio del 1.2 % al 2.5 %, mientras que los ingresos crecen al 12.9 % en la década de 1980 y se congelan en la década de 1990 y el crecimiento de los activos pasa del 14.4 % al 6.2 %.

La cooperativa de Misiones, por su parte, incrementa aceleradamente el acopio, los ingresos y los activos durante la década de 1990, a tasas medias anuales del 9.7 %, 11.6 % y 13.7 %, respectivamente. La cooperativa de Jujuy en cambio disminuye sus ingresos el 17 % entre 1991 y 1994 y luego vuelven a aumentar. Finalmente, la cooperativa de Salta disminuye sus ingresos un 23 % entre 1991 y 1997, incrementándose nuevamente los mismos recién entre 1997 y 2000, al mismo nivel del promedio 1989/91. Estas disminuciones de ingresos afectan el equilibrio económico de las cooperativas.

Otras medidas de crecimiento de las cooperativas son el volumen de patrimonio neto y la cantidad de asociados. En los cuadros 81 y 82 se expone la información respectiva. En la década de 1970 es muy bajo el nivel de capitalización de las cooperativas de Jujuy y Salta porque recién se iniciaban en la actividad tabacalera. La cooperativa de Jujuy se capitaliza, en la década de 1980 y hasta 1994, a una tasa media anual del 8.8 %, luego se descapitaliza rápidamente en lo que resta de la década de 1990, a una tasa media anual del 18 %, manteniéndose en el mismo nivel que tenía a comienzos de la década de 1980. Hacia fines de la década de 2000, se descapitaliza aún más, a niveles inferiores a los de la década de 1980.

⁷ Estos cambios son descriptos por Bertoni y Gras (1994).



La cooperativa de Salta se capitaliza entre 1983 y 1991 a una tasa media anual del 1.3 %, luego se descapitaliza en la década de 1990 a una tasa media anual del 3.8 %, quedando por debajo del nivel que tenía en 1983. En la década de 2000, reinicia un acelerado proceso de capitalización a una tasa media anual del 6 %, superando incluso los niveles de la década de 1980. La cooperativa de Misiones, se capitaliza continuamente al 11 % anual hasta mediados de la década de 2000 y actualmente se encuentra en un proceso de descapitalización.

Cuadro N° 81
Patrimonio neto en millones de pesos 2009 y asociados de las cooperativas

Años	PN Jujuy	PN Salta	PN Mnes	PN total	AsocJuj	AsocSalt	AsocMis	TotalAsoc
1977/1979	5.8	0.8		6.6	1270	915		2185
1980/1982	40.5	0		40.5	1362	1667		3029
1983/1985	79.4	44.7		124.1	1538	1739		3277
1986/1988	72.4	27.4	17.7	117.5	1617	1954	1963	5534
1989/1991	92.5	48.2	42.8	183.5	1790	2115	2624	6529
1992/1994	111.8	30.1	71.3	213.2	1889	2372	2310	6571
1995/1997	84.0	37.4	100.2	221.6	1968	2430	2136	6534
1998/2000	41.6	34.3	141.4	217.3	2008	2512	1417	5937
2001/2003	42.0	43.1	158.3	243.4			1406	
2004/2006	42.2	57.4	152.1	251.7			1404	
2007/2009	25.7	62.1	122.7	210.5			1354	

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Cuadro N° 82
Indices de capitalización y asociados de las cooperativas

Años	PN Jujuy	PN Salta	PN Mnes	PN total	AsocJuj	AsocSalt	AsocMis	TotalAsoc
1977/1979	8	3		6	79	47		63
1980/1982	56	0		34	84	85		85
1983/1985	110	161		106	95	89		92
1986/1988	100	100	100	100	100	100	100	100
1989/1991	128	174	241	156	111	108	134	118
1992/1994	154	108	402	181	117	121	118	119
1995/1997	116	135	565	189	122	124	109	118
1998/2000	57	124	798	185	124	129	72	108
2001/2003	58	157	894	207			72	
2004/2006	58	209	859	214			72	
2007/2009	35	227	693	179			69	

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

El crecimiento del número de asociados es continuo en la cooperativa de Jujuy, que pasa de 1.137 asociados en 1976 a 2.037 a fines de la década de 1990. Esto representa un total de 900 nuevos asociados y un incremento del 79 %. En este mismo período, la cooperativa de Salta pasa de 810 a 2.531 asociados, lo que significa 1.721 nuevos asociados y un incremento del 212 %. La cooperativa de Misiones se inicia en 1984 con 36 asociados. Al año siguiente, el número de asociados asciende a 1.623 y en 1990 llega a un máximo de 2.744 asociados. A partir de la década de 1990, este número se reduce año tras año hasta alcanzar un mínimo de 1.345 asociados en el ejercicio 2009. Es la única cooperativa tabacalera, de las tres estudiadas, que tiene esta disminución tan



pronunciada de miembros, con una baja de 1.337 asociados y una reducción de más del 50 % del número alcanzado en 1990.

2. Estructura de inversión de las cooperativas

El crecimiento de las cooperativas implica procesos de obtención, asignación y distribución de recursos financieros, que se llevan a cabo mediante decisiones financieras que van tomando las cooperativas a lo largo del período histórico estudiado. Estas decisiones se reflejan en determinadas estructuras de inversión, de financiamiento y de excedentes, que se interrelacionan y van adoptando diversas formas según las estrategias seguidas por las cooperativas.

Las cooperativas tabacaleras asignan en promedio menos de un tercio de sus recursos financieros totales a la formación de capital fijo y algo más de dos tercios a capital de trabajo. Esto nos señala como rasgo general que el negocio de las cooperativas o el mayor valor económico de la actividad cooperativa, está en la movilización de capital en el ciclo operativo de dinero-mercadería-dinero y no en la inmovilización de capital fijo. Al comienzo de la actividad de las cooperativas, en la década de 1970, este rasgo es más acentuado, ya que el capital de trabajo en promedio representa más del 87 % de la inversión total. En la década de 1990 este promedio no supera el 57 %, pero en la década de 2000 llega casi al 73 % de la inversión total.

Los bienes de cambio, constituidos fundamentalmente por tabaco acopiado sin procesar y tabaco procesado, constituyen en promedio el 57 % del capital de trabajo de las cooperativas, otro 19 % son créditos por ventas y el saldo otros bienes y derechos. Los bienes de cambio y los créditos constituyen un componente más permanente o estable del capital de trabajo, ya que responden a políticas de inventario y de crédito, mientras que el efectivo y las inversiones a corto plazo constituyen un componente más transitorio o fluctuante del capital de trabajo, por su variabilidad y circunstancialidad. En promedio, el capital de trabajo de las cooperativas se compone el 6 % de capital de trabajo fluctuante (efectivo e inversiones transitorias) y el 94 % de capital de trabajo permanente (créditos y bienes de cambio).



Cuadro N° 83
Estructura de inversión de las cooperativas en % del activo total

Período	CTFluct	CrédVtas	CredVs	BsCamb	CTPerm	CapTrab	BsUso	CapFijo
1973/82								
Jujuy	10.8	18.8	9.8	48.4	75.8	86.6	6.5	13.4
Salta	8.0	25.7	8.1	46.6	80.4	88.4	5.5	11.6
1982/91								
Jujuy	4.0	12.3	6.5	51.3	70.1	74.1	22.4	25.9
Salta	1.5	11.8	2.3	45.1	59.3	60.8	35.0	39.2
Mnes	1.7	8.2	18.2	18.9	45.2	46.9	37.9	53.1
1991/00								
Jujuy	1.4	5.9	18.7	32.0	56.6	58.0	26.4	42.0
Salta	0.8	14.0	11.4	34.0	58.8	59.6	34.9	40.4
Mnes	1.9	9.0	16.7	23.9	50.6	52.5	44.6	47.5
2001/09								
Jujuy	3.3	15.1	15.6	32.2	62.9	66.2	28.9	33.8
Salta	8.0	3.7	18.3	56.9	78.9	86.9	11.7	13.1
Mnes	2.8	11.6	15.8	35.1	62.5	65.3	29.1	34.7
Promed								
1973/82	9.4	22.3	9.0	47.5	78.1	87.5	6.0	12.5
1982/91	2.4	10.8	9.0	38.4	58.2	60.6	31.8	39.4
1991/00	1.4	9.6	15.6	30.0	55.3	56.7	35.3	43.3
2001/09	4.7	10.1	16.6	41.4	68.1	72.8	23.2	27.2
General	4.5	13.2	12.6	39.3	64.9	69.4	24.1	30.6
Jujuy	4.9	13.0	12.7	41.0	66.4	71.2	21.1	28.8
Salta	4.6	13.8	10.0	45.7	69.4	73.9	21.8	26.1
Mnes	2.1	9.6	16.9	26.0	52.8	54.9	37.2	45.1

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Las cooperativas se diferencian entre si en lo que hace a estructura de inversión. En Jujuy y Salta la inversión en activos fijos representa en promedio el 29 % y el 26 % de la inversión total, respectivamente, mientras que en Misiones es el 45 %. En sentido inverso, la inversión en capital de trabajo en Jujuy y Salta es el 71 % y el 74 % de la inversión total, respectivamente, y en Misiones el 55 %. Vemos cómo la cooperativa de Misiones tiene una política de menor inmovilización en capital de trabajo y mayor inmovilización en inversiones fijas. Esto se debe a la estrategia de fuerte diversificación productiva que sostiene la cooperativa, anexando al tabaco la actividad forestal, el empaquetado de citrus para exportación y otras en desarrollo. Por su parte, las cooperativas de Jujuy y Salta tienen una política de mayor inmovilización en capital de trabajo, por sus compromisos con los compradores internacionales y los productores.

En lo que hace a la composición del capital de trabajo, en promedio en la cooperativa de Jujuy se compone en un 93 % de capital de trabajo permanente (créditos y bienes de cambio) y en un 7 % de capital de trabajo fluctuante (efectivo e inversiones transitorias). En la cooperativa de Salta es el 94 % y el 6 % y en la cooperativa de Misiones el 96 % y el 4 %, respectivamente. Los bienes de cambio en las cooperativas de Jujuy y Salta constituyen en promedio el 58 % y el 62 % del capital de trabajo,



respectivamente, mientras que en la cooperativa de Misiones constituyen el 47 %. Por su parte, los créditos en la cooperativa de Jujuy constituyen el 36 % del capital de trabajo, en Salta el 32 % y en Misiones el 48 %.

El cuadro 83, al estar construido en base a promedios sucesivos, nos permite identificar algunas tendencias, aunque de manera general. En este sentido, podemos comparar la estructura de inversión que resulta para cada cooperativa, del promedio de las cuatro décadas, con la estructura general que también surge de este promedio. La cooperativa que más se acerca al promedio general es Jujuy, acompañada en gran medida por la cooperativa de Salta, mientras que la cooperativa de Misiones es la que más se aleja de ese promedio general. Así, por ejemplo, para el promedio general, el porcentaje de inversión en capital de trabajo es el 69 %. Jujuy tiene 71 % y Salta 74 %, pero Misiones tiene sólo el 55 %. Otro tanto sucede con los bienes de cambio y con los bienes de uso.

3. Estructura de financiamiento de las cooperativas

Las cooperativas tabacaleras financian en promedio su estructura de inversión y el crecimiento de sus actividades con un tercio de capital propio y dos tercios de capital de terceros. En la década de 1980, la participación del capital propio es del 54 %, mientras que en la década de 1990 se reduce al 39 % y en la década de 2000 al 33 %. La mayor parte del capital de terceros son deudas de corto plazo, que en promedio constituyen el 78 % del total, en tanto que el restante 22 % corresponde a deudas de largo plazo. En la década de 1980, las deudas de corto plazo representan el 91 % del capital de terceros, mientras que en la década de 1990 este porcentaje se reduce al 81 %, pero en la década de 2000 vuelve a aumentar al 89 %.

Del abultado endeudamiento a corto plazo de las cooperativas, el 51 % en promedio está constituido por deudas comerciales, cuya participación se incrementa sucesivamente del 36 % en la década de 1970, al 53 % en la década de 1980 y al 66 % en la década de 1990. En la década de 2000 se reduce al 56 %. Esto demuestra el impacto que tiene en lo financiero la estrategia de integración vertical que adoptan las cooperativas tabacaleras en Argentina.



Cuadro N° 84
Estructura de financiamiento de las cooperativas en %

Periodo	DsCom	OtrasDs	DeudaCP	DeudaLP	DeudTot	PatNeto	Total	CapPte
1973/82								
Jujuy	6.3	32.5	38.8	19.3	58.1	41.9	100	61.2
Salta	35.1	40.2	75.3	49.7	125.0	-25.0	100	49.7
1982/91								
Jujuy	26.6	22.1	48.7	1.3	50.0	50.0	100	51.3
Salta	24.2	24.6	48.8	7.8	56.6	43.4	100	51.2
Mnes	16.1	12.0	28.1	3.3	31.4	68.6	100	71.9
1991/00								
Jujuy	28.5	21.3	49.8	19.0	68.8	31.2	100	50.2
Salta	53.1	8.4	61.5	15.0	76.5	23.5	100	38.5
Mnes	16.7	20.6	37.3	1.6	38.9	61.1	100	62.7
2001/09								
Jujuy	17.6	41.4	59.0	20.1	79.1	20.9	100	41.0
Salta	52.5	15.2	67.7	2.4	70.1	29.9	100	32.3
Mnes	30.0	21.1	51.1	0.4	51.5	48.5	100	48.9
Promed								
1973/82	20.7	36.4	57.1	34.5	91.6	8.4	100	42.9
1982/91	22.3	19.6	41.9	4.1	46.0	54.0	100	58.1
1991/00	32.8	16.8	49.5	11.9	61.4	38.6	100	50.5
2001/09	33.4	25.9	59.3	7.6	66.9	33.1	100	40.7
General	27.3	24.7	52.0	14.5	66.5	33.50	100	48.0
Jujuy	19.8	29.3	49.1	14.9	64.0	36.0	100	50.9
Salta	41.2	22.1	63.3	18.7	82.0	18.0	100	36.7
Mnes	20.9	17.9	38.8	1.8	40.6	59.4	100	61.2

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de las cooperativas

La cooperativa más endeudada en promedio es la de Salta, con una participación del capital de terceros del 82 %. El 77 % del total de deudas son obligaciones de corto plazo. En la década de 1970, el endeudamiento promedio de esta cooperativa supera en un 25 % el valor de los activos totales. Esta situación se refleja lógicamente en los estados contables, que muestran patrimonios netos negativos. Esto significa que el valor total de lo que adeuda la cooperativa es mayor que el valor total de sus activos. En la década de 1980, el endeudamiento promedio disminuye al 57 %, para aumentar nuevamente al 77 % en la década de 1990 y mantenerse en el 70 % en la década de 2000.

La segunda cooperativa más endeudada es la de Jujuy, con una participación del capital de terceros del 64 % en promedio. El 77 % del total de deudas son obligaciones de corto plazo, como ocurría también en la cooperativa de Salta. En la década de 1970 el endeudamiento promedio era del 58 % y en la década de 1980 este porcentaje se reduce al 50 %. Sin embargo, vuelve a crecer al 69 % en la década de 1990 y al 79 % en la década de 2000, superando incluso a la cooperativa de Salta.



Por su parte, la cooperativa de Misiones tiene un endeudamiento promedio del 41 %, con una participación promedio del 96 % de deudas de corto plazo. Esta participación de las deudas de corto plazo supera holgadamente el 77 % que registran las cooperativas de Jujuy y Salta. En la década de 1980, la cooperativa de Misiones tenía un endeudamiento promedio del 31 %, que se incrementa al 39 % en la década de 1990 y al 52 % en la década de 2000.

4. Estructura de excedentes de las cooperativas

Cuadro N° 85
Estructura de excedentes en % de las ventas totales

Período	ExcBrut	GsOper	OtrosIng	OtrosGas	GsFinanc	ExcOper	ExcNeto
1973/82							
Jujuy	24.9	18.2	14.5	0	5.4	6.7	15.9
Salta	19.2	26.8	16.7	0	35.1	-7.6	-26.0
1982/91							
Jujuy	42.3	14.0	15.8	23.6	18.0	28.3	2.4
Salta	25.9	19.8	18.3	2.9	17.8	6.1	3.9
Mnes	29.9	36.1	32.0	4.5	8.2	-6.2	13.2
1991/00							
Jujuy	4.1	15.1	11.4	1.5	4.2	-11.1	-5.4
Salta	8.9	15.2	12.6	4.3	2.8	-6.3	-0.7
Mnes	32.8	31.7	5.8	1.8	5.0	1.1	0.2
2001/09							
Jujuy	17.1	6.6	2.2	0.8	11.4	10.5	0.5
Salta	18.6	18.6	8.5	0.5	2.6	0	5.4
Mnes	23.1	19.4	5.1	6.6	2.8	3.7	-0.6
Promed							
1973/82	22.1	22.5	15.6	0	20.3	-0.5	-5.1
1982/91	32.7	23.3	22.0	10.3	14.7	9.4	6.5
1991/00	15.3	20.7	9.9	2.5	4.0	-5.4	-2.0
2001/09	19.6	14.9	5.3	2.6	5.6	4.7	1.8
General	22.4	20.4	13.2	3.9	11.2	2.0	0.1
Jujuy	22.1	13.5	11.0	6.5	10.0	8.6	3.1
Salta	18.2	20.1	14.0	1.9	14.6	-1.9	-4.4
Mnes	28.6	29.1	14.3	4.3	5.3	-0.5	7.2

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa

Las cooperativas tabacaleras obtienen en promedio un excedente bruto del 22 % de las ventas que realizan. Este mismo promedio tenían en la década de 1970 las cooperativas de Jujuy y Salta, ya que la de Misiones todavía no existía. En la década de 1980 obtienen el promedio más alto, el 33 %, en tanto que en la década de 1990 obtienen el promedio más bajo, el 15 %. En la década de 2000 recuperan en parte su capacidad de generar excedentes brutos, con un promedio del 20 %.

De manera comparativa, la cooperativa de Jujuy opera con un promedio de excedentes brutos similar al promedio general, en tanto que la cooperativa de Salta opera con cuatro puntos porcentuales por debajo de este promedio general y la cooperativa de Misiones con siete puntos porcentuales por encima. Estas diferencias



señalan distintas estructuras de costo de venta de las cooperativas, que pueden provenir de diferencias en los precios de acopio pagados a los productores o en los costos de procesamiento de la materia prima.

Por el lado de las ventas, los ingresos que obtienen las cooperativas por las ventas que realizan en el exterior, durante la década de 1980, se ven favorecidos por la erosión de costos internos provocada por el tipo de cambio alto vigente a partir del 14 de Junio de 1985 (Plan Austral) y luego por el agudo proceso inflacionario instalado en el país, cuyo pico máximo fue la hiperinflación de 1989 y 1990. En sentido contrario, los ingresos por ventas, en la década de 1990, se ven afectados por el aumento de costos internos provocado por una política de tipo de cambio bajo en términos reales y el régimen de convertibilidad monetaria vigente hasta el 7 de Enero de 2002.

En la década de 2000 los ingresos por ventas se ven favorecidos por la política de tipo de cambio alto que se aplica en el país tras la salida del régimen de convertibilidad monetaria. Las cooperativas cobran sus ventas al exterior en divisas y pagan sus costos de producción y sus gastos operativos en moneda doméstica, con excepción de los acuerdos internos pactados en divisas. Esto sin dudas favorece la capacidad de generar excedentes de las cooperativas, más allá de las decisiones internas y estrategias comerciales adoptadas por las mismas.

Los gastos operativos de las cooperativas en promedio equivalen al 20 % de las ventas. En las décadas de 1970 y 1980, este promedio se mantiene en el 23 %, luego se reduce al 21 % en la década de 1990 y al 15 % en la década de 2000. Si las ventas de las cooperativas en promedio crecen por año el 14 % entre 1977 y 1988 y luego lo hacen el 5,6 % entre 1988 y 2000, y los gastos operativos se mantienen entre el 21 % y el 23 % de las ventas en las décadas de 1970, 1980 y 1990, esto demuestra que los gastos operativos son variables, ya que -en caso contrario- si fueran fijos, al aumentar las ventas, su participación respecto a éstas hubiera disminuido sensiblemente.

El promedio de gastos operativos de la cooperativa de Jujuy equivale al 14 % de las ventas, mientras que este promedio para la cooperativa de Salta es del 20 % y para la cooperativa de Misiones del 29 %. Se observa aquí cómo se diferencia el costo de la estructura operativa o de funcionamiento entre una cooperativa y otra. Es el caso, por



ejemplo, de las cooperativas de Jujuy y Misiones entre 1989 y 2009, es decir, en las décadas de 1990 y 2000. Las ventas anuales de Jujuy en promedio ascienden a \$ 219 millones (en pesos de 2009), mientras que las de Misiones ascienden a \$ 156 millones. Sin embargo, los gastos operativos de la cooperativa de Jujuy equivalen al 15 % de las ventas en la década de 1990, mientras que para Misiones equivalen al 32 %. En la década de 2000, para la cooperativa de Jujuy equivalen al 7 %, en tanto que para la de Misiones equivalen al 19 %, es decir, casi 3 veces la de Jujuy.

Los gastos operativos incluyen dos grandes grupos de gastos que, para la contabilidad, se denominan “gastos de administración” y “gastos de comercialización”. En el período 2004/2006, para vender por año en promedio \$ 211 millones (cuadro 77), la cooperativa de Jujuy incurrió en gastos administrativos y comerciales anuales equivalentes al 6.1 % de las ventas (cuadro 42). En igual período, para vender por año en promedio \$ 248 millones (cuadro 77), la cooperativa de Misiones incurrió en gastos administrativos y comerciales anuales equivalentes al 19 % de las ventas (cuadro 68). Es decir, por cada 1 % de gastos, Jujuy vende \$ 34.6 millones y Misiones \$ 13 millones. En el período 2007/2009, para Jujuy da \$ 43 millones y para Misiones \$ 13 millones. Estos indicadores muestran la eficiencia de una cooperativa y otra.

El excedente operativo resulta de la diferencia entre el excedente bruto y los gastos operativos. Es el excedente de ingresos por ventas luego de descontar el costo de los productos vendidos y los gastos de administración y comercialización, excluyendo los financieros. Las cooperativas tabacaleras obtienen en promedio sólo el 2 % de excedentes operativos, que resulta de promediar los excedentes operativos obtenidos en las décadas de 1980 y 2000, con las pérdidas operativas de las décadas de 1970 y 1990.

Sólo la cooperativa de Jujuy obtiene en promedio un excedente operativo del 8.6 %, que resulta de promediar los excedentes operativos obtenidos en las décadas de 1970, 1980 y 2000, respectivamente, con la pérdida operativa del 11 % obtenida en promedio en la década de 1990. Por su parte, la cooperativa de Salta tiene una pérdida operativa promedio del 1.9 %, como resultado de haber obtenido también pérdidas operativas en las décadas de 1970 y 1990, un excedente operativo promedio del 6 % en la década de 1980 y ningún excedente operativo promedio en la década de 2000. En el caso de la



cooperativa de Misiones, tiene también una pérdida operativa promedio del 0.5 %, que resulta de la pérdida operativa obtenida en la década de 1980 y de los excedentes operativos de las décadas de 1990 y 2000. Misiones es la única que obtiene pérdida operativa en la década de 1980 y también la única que obtiene excedente operativo en la década de 1990. En esto también se diferencia de Jujuy y Salta.

Además de los ingresos operativos por ventas, las cooperativas obtienen otros ingresos no operativos por actividades complementarias, subsidios y aportes no reintegrables, operaciones financieras, diferencias de cambio y ajustes de valor, entre otros. Estos ingresos equivalen en promedio al 13 % de las ventas de las cooperativas, llegando en la década de 1970 al 16 % y en la década de 1980 al 22 %. En general, estos ingresos son muy importantes para las cooperativas, llegando para el caso de Jujuy al equivalente al 11 % de las ventas y para el caso de Salta y Misiones al 14 %. Con estos ingresos las cooperativas cubren en parte el pobre excedente operativo del 2 % que obtienen en promedio.

Además de los gastos operativos de administración y comercialización, las cooperativas tienen otros gastos no operativos que en promedio equivalen al 4 % de las ventas, aunque en la década de 1980 llegan al 10 %. El mayor porcentaje de gastos no operativos lo tiene la cooperativa de Jujuy con el 7 %, mientras que en el caso de Misiones es el 4 % y en el caso de Salta sólo el 2 %. De esta manera, se observa un claro excedente entre los ingresos no operativos y los gastos no operativos, equivalente al 9 % de las ventas. Este excedente para el caso de Jujuy es del 4 %, pero para el caso de Misiones llega al 10 % y para el caso de Salta al 12 % de las ventas.

Otro grupo de gastos muy importante para las cooperativas son los gastos financieros, que reflejan el esfuerzo realizado por las cooperativas para financiarse con recursos de terceros. En promedio, los gastos financieros equivalen al 11 % de las ventas, llegando en la década de 1970 al 20 % y en la década de 1980 al 15 % de las ventas, mientras que en la década de 1990 se reducen al 4 % y en la década de 2000 equivalen al 6 % de las ventas. La cooperativa de Salta tiene el mayor porcentaje de gastos financieros, que equivalen en promedio al 15 % de las ventas, mientras que en el caso de Jujuy equivalen al 10 % y en el caso de Misiones sólo al 5 %.



El excedente neto resulta del excedente operativo, más otros ingresos no operativos, menos otros gastos no operativos y gastos financieros. En promedio, las cooperativas obtienen un excedente neto equivalente a sólo el 0.1 % de las ventas. Este porcentaje tan exiguo resulta de las pérdidas netas de las décadas de 1970 y 1990 y de los excedentes netos obtenidos en las décadas de 1980 y 2000, que prácticamente se compensan entre sí. Las cooperativas de Jujuy y Misiones obtienen excedentes netos promedios del 3 % y 7 %, mientras que la cooperativa de Salta tiene una pérdida neta promedio del 4 %.

5. Tasa de excedente de las cooperativas

Cuadro N° 86
Tasa de excedente de las cooperativas en %

Período	Vtas/Act	Act/Vtas	TasaExcEco	CME	Endeud	TasaExcNet	Apalanc
<u>1973/82</u>							
Jujuy	1.64	0.61	40.8	36.2	1.5	47.6	1.17
Salta	1.15	0.87	32.2	48.0	7.1	-80.2	-2.49
<u>1982/91</u>							
Jujuy	0.89	1.12	18.8	33.3	1.0	5.0	0.27
Salta	0.83	1.20	15.9	26.4	1.7	-1.8	-0.11
Mnes	0.52	1.92	13.0	17.1	0.4	11.4	0.88
<u>1991/00</u>							
Jujuy	0.73	1.37	0	4.7	2.4	-11.4	
Salta	0.60	1.67	0.3	2.8	3.6	-8.8	-29.3
Mnes	0.70	1.43	8.6	16.0	0.8	3.0	0.35
<u>2001/09</u>							
Jujuy	1.19	0.84	11.6	15.8	4.5	-7.3	-4.2
Salta	0.83	1.20	0.3	2.8	2.4	-5.7	-2.5
Mnes	0.79	1.27	3.0	4.6	1.1	1.2	-1.6
<u>Promed</u>							
1973/82	1.40	0.71	36.5	42.1	4.3	-16.3	0.62
1982/91	0.75	1.33	15.9	25.6	1.1	4.9	0.27
1991/00	0.68	1.47	3.0	7.8	1.8	-5.7	-1.63
2001/09	0.94	1.06	5.0	7.7	2.7	-2.3	-2.7
General	0.94	1.06	15.1	20.8	2.5	0.85	-5.7
Jujuy	1.11	0.90	17.8	22.5	2.4	6.5	-4.7
Salta	0.85	1.18	12.2	20.0	3.7	-16.7	-7.8
Mnes	0.67	1.49	8.2	12.6	0.8	4.7	-4.4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de las cooperativas

Los excedentes constituyen una importante fuente de financiamiento con capital propio de las cooperativas y, a su vez, de repago del capital de terceros que utilizan para su actividad. La tasa de excedente económico relaciona el volumen total de excedentes económicos obtenidos en promedio por las cooperativas durante un período de tiempo, con el volumen total de activos invertidos en promedio durante dicho período. Es una medida de la capacidad de las cooperativas para generar excedentes económicos, sin considerar la incidencia de los gastos financieros. En este indicador se incluyen no sólo los excedentes operativos, sino también los ingresos y gastos no operativos de las cooperativas. Por su parte, la tasa de excedente neto relaciona el volumen total de



excedentes netos obtenidos en promedio por las cooperativas durante un período de tiempo, con el volumen total de patrimonio neto invertido en promedio durante dicho período. Es una medida de la capacidad de las cooperativas para generar excedentes netos, considerando la incidencia de los gastos financieros.

La tasa de ingresos por peso invertido y la tasa de inversión total por unidad de ingreso constituyen medidas aproximadas de la eficacia del capital invertido para generar ingresos y del sacrificio económico que deben hacer las cooperativas para generar ingresos. En promedio, la eficacia de las cooperativas es de 0,94 es decir obtienen \$ 0,94 de ingresos por cada \$ 1 invertido. La menor eficacia se da en la década de 1990 con \$ 0,68 mientras que la mayor corresponde a la década de 1970 con \$ 1,40. La cooperativa de Jujuy es la más eficaz de las tres cooperativas, con \$ 1,11 mientras que la menos eficaz es la cooperativa de Misiones con \$ 0,67. En promedio, las cooperativas invierten \$ 1,06 por cada \$ 1 de ingresos obtenidos. El mayor sacrificio lo realizan en la década de 1990, con \$ 1,47. La cooperativa de Jujuy es la que menos recursos invierte: \$ 0,84 por cada \$ 1 de ingresos, mientras que la cooperativa de Misiones es la que más invierte: \$ 1,27 por cada \$ 1 de ingresos.

La tasa promedio de excedente económico de las cooperativas supera el 15 %. En la década de 1970 esta tasa superaba el 36 %, mientras que en la década de 1980 se reduce a menos de la mitad y en las décadas de 1990 y 2000 se mantiene entre el 3 % y el 5 %. De las tres cooperativas, la de Jujuy es la que tiene la mayor tasa promedio de excedente económico, casi el 18 %, seguida por Salta con el 12 % y luego Misiones con el 8 %. Este orden se da también en la década de 1980, pero no así en las dos décadas siguientes. En efecto, en la década de 1990 la cooperativa de Misiones es la única que obtiene una tasa promedio de excedente económico cercana al 9 % y en la década de 2000 la cooperativa de Jujuy obtiene una tasa promedio cercana al 12 %, mientras que en Misiones se reduce a un tercio de la obtenida en la década anterior. Por su parte, la cooperativa de Salta prácticamente no obtiene tasa positiva de excedente económico en estas dos décadas.

La tasa de excedente económico se modifica sustancialmente con el efecto que produce la combinación de la tasa de costo medio de endeudamiento con el índice o tasa



promedio de endeudamiento. La tasa de costo medio de endeudamiento relaciona el volumen de gastos financieros que corresponde a un período de tiempo, con el volumen promedio de deuda total que corresponde al mismo período. Mide el costo efectivo del uso del capital de terceros. Por su parte, la tasa promedio de endeudamiento relaciona el volumen de deuda total con el volumen de capital propio durante un período de tiempo. Mide la proporción de deuda total que tienen las cooperativas por cada peso de capital propio en promedio.

Comparando la tasa de excedente económico con la tasa de costo medio de endeudamiento, se puede comprobar si existe o no apalancamiento financiero, es decir si el excedente económico obtenido supera, es igual o es inferior al costo de endeudamiento y, de esta manera, si aumenta, permanece igual o disminuye el excedente neto final. El grado de apalancamiento financiero se obtiene ponderando la diferencia entre la tasa de excedente económico y la tasa de costo medio de endeudamiento, por el índice o tasa promedio de endeudamiento. El grado de apalancamiento financiero es fundamental para determinar en qué medida aumenta, permanece igual o disminuye el excedente neto final.

Las cooperativas tabacaleras tienen en promedio una tasa de costo medio de endeudamiento cercana al 21 % y un endeudamiento promedio del 250 %. La mayor tasa de costo medio de endeudamiento se da en la década de 1970 y en menor medida en la década de 1980. En las décadas de 1990 y 2000 se mantiene en un promedio cercano al 8 %. El mayor nivel de endeudamiento se da también en la década de 1970, pero el segundo valor corresponde a la década de 2000 y en menor medida a la década de 1990.

En las cuatro décadas estudiadas y como una tendencia general de las cooperativas tabacaleras, se observa que la tasa de costo medio de endeudamiento es mayor que la tasa de excedente económico. Es decir, las cooperativas a lo largo de todo el período estudiado no sólo no tuvieron apalancamiento financiero, sino que operaron con un fuerte desapalancamiento financiero, por su elevado nivel de endeudamiento. De esta manera, la tasa de excedente económico del 15 % que en promedio obtienen las



cooperativas, disminuye fuertemente hasta transformarse en menos del 1 % de excedente neto final.

La cooperativa con mayor grado de desapalancamiento financiero es la de Salta. El 12 % de excedente económico obtenido en promedio se transforma en una pérdida neta final cercana al 17 % en promedio. Esto se debe a que es la cooperativa más endeudada de las tres, con un promedio del 370 % y una tasa promedio de costo de endeudamiento del 20 %. La cooperativa de Jujuy también tiene un fuerte grado de desapalancamiento financiero, ya que su tasa promedio de excedente económico cercano al 18 % se transforma en una tasa promedio de excedente neto final del 6,5 %. Es la cooperativa con mayor tasa promedio de costo de endeudamiento y con un endeudamiento promedio del 240 %. Por su parte, la cooperativa de Misiones es la que tiene el menor grado de desapalancamiento financiero, ya que su tasa promedio de excedente económico del 8% se transforma en una tasa promedio de excedente neto final del 4,7 %. También es la cooperativa que tiene la menor tasa promedio de costo de endeudamiento y el menor endeudamiento promedio.

6. Capacidad de pago de las cooperativas

Cuadro N° 87
Capacidad de pago de las cooperativas

Periodo	PlazoInv	PlazoCob	CiclOper	PlazoPag	LiqNec	LiqCte	Descalce	%LiqNec
1973/82								
Jujuy	160	35	195	14	13.9	3.8	-10.1	-72.7
Salta	272	62	334	139	2.4	1.5	-0.9	-37.5
1982/91								
Jujuy	518	50	568	240	2.4	1.5	-0.9	-37.5
Salta	333	63	396	177	2.2	1.3	-0.9	-40.9
Mnes	176	64	240	105	2.3	2.6	0.3	13.0
1991/00								
Jujuy	192	29	221	205	1.1	1.2	0.1	9.1
Salta	263	98	361	399	0.9	1.0	0.1	11.1
Mnes	237	53	290	142	2.0	1.4	-0.6	-30.0
2001/09								
Jujuy	118	43	161	71	2.3	1.2	-1.1	-47.8
Salta	321	19	340	246	1.4	1.2	-0.2	-14.3
Mnes	206	56	262	151	1.7	1.3	-0.4	-23.5
Promed								
1973/82	216	49	265	77	3.4	2.7	-0.7	-20.6
1982/91	342	59	401	174	2.3	1.8	-0.5	-21.7
1991/00	231	60	291	249	1.2	1.2	0	0
2001/09	215	39	254	156	1.6	1.2	-0.4	-25.0
General	251	52	303	164	1.8	1.7	-0.1	-5.6
Jujuy	247	39	286	133	2.2	1.9	-0.3	-13.6
Salta	297	61	358	240	1.5	1.3	-0.2	-13.3
Mnes	206	58	264	133	2.0	1.8	-0.2	-10.0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa



La capacidad de pago es un elemento clave para determinar la capacidad de endeudamiento de las cooperativas. Está asociada a la existencia de medios de pago y a la capacidad de generar medios de pago. Esta última a su vez está asociada a la duración del ciclo operativo y a las políticas de compra, venta, inventario, pago y cobranza.

La existencia o no de inventarios y el volumen de éstos depende de muchos factores internos y externos de las cooperativas. Lo mismo ocurre con los créditos. Los inventarios surgen del volumen de acopio, procesamiento y venta de tabaco, mientras que los créditos se originan en la relación con los clientes y dependen de las condiciones de venta. Las compras a crédito generan deudas comerciales, que se originan en la relación con los proveedores y dependen de las condiciones de compra.

La relación entre la duración del ciclo operativo y el plazo de pago a los proveedores define el nivel de liquidez necesaria de las cooperativas, es decir, la relación de cuántos pesos de capital de trabajo se necesitan por cada peso de deuda de corto plazo. Si la liquidez necesaria es mayor que la liquidez real que tienen las cooperativas, se produce una situación de descalce o desequilibrio financiero entre el plazo para generar medios de pago y el plazo para cumplir con los compromisos de pago.

El plazo promedio de inventario de las cooperativas es de 251 días y el plazo promedio de cobranza de los créditos de 52 días, lo que implica una duración promedio del ciclo operativo de 303 días. Los plazos de inventario y cobranza superan estos promedios en la década de 1980 y también la duración del ciclo operativo, que llega a 401 días. En cambio son menores al promedio en las décadas de 1970, 1990 y 2000.

En la década de 1980 las cooperativas acumulan stocks por la fuerte competencia en los mercados internos e internacionales, por las dificultades derivadas de la suspensión del pago de la deuda externa argentina, por los defasajes del tipo de cambio y por el fuerte proceso inflacionario. En las décadas de 1990 y 2000 las cooperativas profundizan los procesos de integración vertical con sus clientes, lo que implica compromisos anticipados de ventas de stocks, entre otras cosas.

La cooperativa de Salta es la única de las tres cooperativas que tiene ciclos operativos con una duración promedio de 358 días, por encima del promedio general de



303 días. En la década de 1980 los ciclos operativos de esta cooperativa tenían una duración de 396 días. En el caso de la cooperativa de Jujuy, sus ciclos operativos tienen una duración inferior al promedio, excepto en la década de 1980 que llega a 568 días. Por su parte, la cooperativa de Misiones tiene ciclos operativos cuya duración es menor al promedio.

En lo que hace al plazo de pago de las deudas comerciales, el promedio es de 164 días. En la década de 1990 este promedio es superado holgadamente y el plazo de pago llega a 249 días, mientras que en la década de 1970 es de sólo 77 días. En la década de 1980 es levemente superior al promedio y en la década de 2000 levemente inferior. La cooperativa de Salta tiene plazos de pago de 240 días, una duración muy superior al promedio de 164 días, en tanto que las cooperativas de Jujuy y Misiones tienen ambos plazos de pago de 133 días en promedio. Sin embargo, en el caso de Jujuy, los plazos de pago disminuyeron fuertemente de 240 días en la década de 1980 a 71 días en la década de 2000, mientras que en el caso de Misiones se fueron extendiendo de manera creciente, pasando de 105 días en la década de 1980 a 151 días en la década de 2000. Esto significa un aumento de la necesidad de liquidez para el caso de Jujuy y una menor necesidad de liquidez para el caso de Misiones. Esto también tiene que ver con el creciente endeudamiento de la cooperativa de Jujuy, que pasa del 100 % en la década de 1980 al 450 % en la década de 2000. Para Misiones esta variación es del 40 % al 110 % entre ambas décadas.

El promedio de liquidez necesaria de las cooperativas es 1,8 mientras que el promedio de liquidez corriente es 1,7 lo que señala una situación de descalce financiero promedio equivalente al 6 % de la liquidez necesaria. Solamente en la década de 1990 la liquidez corriente de las cooperativas coincide con la liquidez necesaria, lo que muestra una situación de equilibrio financiero en promedio. Esto no ocurre en las décadas de 1970, 1980 y 2000, donde el descalce financiero supera el 20 % de la liquidez necesaria en promedio.

La cooperativa de Jujuy es la que mayor descalce financiero registra en promedio. En la década de 1970 superaba el 70 % y en la década de 2000 llega al 48 %. Mientras la cooperativa de Misiones registraba un excedente de liquidez del 13 % en la década de



1980 y un descalce financiero del 30 % en la década de 1990, las cooperativas de Salta y Jujuy registraban importantes descalces financieros en la década de 1980 y excedentes de liquidez en la década de 1990. En la década de 2000 las tres cooperativas registran un importante nivel de descalce financiero.

7. Riesgo de las cooperativas

Cuadro N° 88
Riesgo económico y financiero de las cooperativas

Periodo	%Eq/Vta	%Cobert	Solvencia	F.Man%	Inv.Pte.	Cap.Pte.	Flotante	%InvPte
<u>1973/82</u>								
Jujuy	74	26	2.0	48	89.2	61.2	28.0	31.4
Salta	598	-498	0.8	21	92.0	49.7	42.3	46.0
<u>1982/91</u>								
Jujuy	42	58	2.0	25	96.0	51.3	44.7	46.6
Salta	193	-93	1.8	20	98.5	51.2	47.3	48.0
Mnes	193	-93	2.9	41	98.3	71.9	26.4	26.9
<u>1991/00</u>								
Jujuy	162	-62	1.4	8	98.6	50.2	48.4	49.1
Salta	162	-62	1.3	7	99.2	38.5	60.7	61.2
Mnes	97	3	2.5	29	98.1	62.7	35.4	36.1
<u>2001/09</u>								
Jujuy	60	39	1.3	7	96.7	41.0	55.7	57.6
Salta	121	-21	1.5	12	92.0	32.3	59.7	64.9
Mnes	86	14	2.0	14	97.2	48.9	48.3	49.7
<u>Promed</u>								
1973/82	336	-236	1.4	35	90.6	42.9	47.7	52.6
1982/91	143	-43	2.2	29	97.6	58.1	39.5	40.5
1991/00	140	-40	1.7	15	98.6	50.5	48.1	48.8
2001/09	89	11	1.6	11	95.3	40.7	54.6	57.3
General	177	-77	1.7	23	95.5	48.1	47.4	49.6
Jujuy	85	15	1.7	22	95.1	50.9	44.2	46.5
Salta	269	-169	1.4	15	95.4	42.9	52.5	55.0
Mnes	125	-25	2.5	28	97.9	61.2	36.7	37.5

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de las cooperativas

El riesgo es la posibilidad de cambio o variación de signo negativo, que puede implicar pérdidas, aumentos de costos y gastos o disminución de los retornos o excedentes. En las decisiones de inversión, el riesgo se asocia a la tasa de retorno y, en las decisiones de financiamiento, incide en las condiciones de financiamiento, en el nivel de la tasa de interés, en los plazos y en las garantías exigidas. Una disminución del riesgo suele implicar mejores condiciones de financiamiento, menores tasas de interés, mayores plazos y menores garantías. El riesgo económico y el riesgo financiero se multiplican, no se suman. El primero se origina en la estructura de inversión, mientras que el segundo proviene de la estructura de financiamiento.

El margen de cobertura es un indicador de riesgo que mide la relación entre el punto de equilibrio y el nivel de ventas. El excedente bruto que se obtiene restando de los ingresos por ventas el costo de ventas, permite ir cubriendo los gastos fijos operativos,



hasta un nivel tal de ventas en que se alcanza el equilibrio. Por debajo de este nivel de ventas, se opera en zona de pérdidas. Cuando el nivel de ventas se acerca al punto de equilibrio, el riesgo aumenta, por la posibilidad de operar en zona de pérdidas. Cuando se aleja del punto de equilibrio, el riesgo disminuye.

En promedio, las cooperativas operan con un nivel de ventas del 77 % por debajo del punto de equilibrio, salvo en la década de 2000, donde operan con un 11 % por encima. De las tres cooperativas, la de Salta es la única que opera en las cuatro décadas por debajo del punto de equilibrio. De las otras dos, la cooperativa de Jujuy opera por encima del punto de equilibrio, excepto en la década de 1990, donde sus ventas en promedio están un 62 % por debajo del punto de equilibrio. Por su parte, la cooperativa de Misiones también opera por encima del punto de equilibrio en las décadas de 1990 y 2000, no así en la década de 1980, donde el defasaje llega al 93 %.

La relación entre el valor de los recursos totales (activos) con que cuentan las cooperativas y el valor de los derechos de terceros sobre los mismos (pasivos), permite medir el riesgo de insolvencia a largo plazo. Las cooperativas tabacaleras cuentan en promedio con 170 % de recursos totales para cubrir el 100 % de los derechos de terceros. En la década de 1980 este porcentaje llega al 220 %. La cooperativa de Jujuy tiene una solvencia similar al promedio, mientras que la cooperativa de Salta está levemente por debajo y la cooperativa de Misiones muy por encima, con 250 % de recursos totales para cubrir el 100 % de los derechos de terceros.

La cooperativa de Jujuy mantiene una solvencia del 200 % durante las décadas de 1970 y 1980, que luego disminuye en las décadas siguientes. Por su parte, la cooperativa de Salta tiene una situación de insolvencia en la década de 1970, ya que sus recursos totales en promedio cubren sólo el 80 % de los derechos de terceros. Luego de un fuerte proceso de saneamiento financiero, en la década de 1980 alcanza en promedio una solvencia del 180 %, que luego se reduce en las décadas siguientes. En lo que hace a la cooperativa de Misiones, tiene una solvencia que supera el 200 % en las décadas de 1980, 1990 y 2000.

El monto de capital de trabajo que excede el 100 % de los derechos de terceros en el corto plazo constituye un fondo de maniobra que opera como cobertura de riesgo



operativo. Las cooperativas tienen en promedio un fondo de maniobra equivalente al 23% del capital de trabajo. Este porcentaje disminuye del 35 % en la década de 1970 al 11 % en la década de 2000. La cooperativa de Jujuy tiene un fondo de maniobra cercano al promedio, mientras que la cooperativa de Salta está por debajo con el 15 % y la cooperativa de Misiones por encima con el 28 %. Sin embargo, la cooperativa de Jujuy reduce al mínimo su fondo de maniobra en las décadas de 1990 y 2000 y la cooperativa de Salta lo hace en la década de 1990, incrementando su riesgo en el corto plazo.

La inversión permanente está conformada por la inversión fija y el capital de trabajo permanente, integrado por los inventarios y los créditos. A su vez, el capital permanente está conformado por el capital propio y las deudas de largo plazo. Como medida de equilibrio financiero estructural y cobertura de riesgo a mediano y largo plazo, el plazo de recupero de la inversión debe ser menor o igual que el plazo de devolución del capital que financia esa inversión. Es decir, la inversión permanente debe ser menor o igual que el capital permanente. En el caso de las cooperativas tabacaleras, la inversión permanente en promedio supera el 95 % de la inversión total, mientras que el capital permanente llega sólo al 48 %. Esto quiere decir que el 50 % de la inversión permanente está financiada con deudas de corto plazo, con el riesgo financiero que ello implica.

8. Fuentes de financiamiento de las cooperativas

En promedio, el 62 % de los fondos utilizados por las cooperativas tabacaleras para financiar sus actividades, son fondos de terceros y sólo el 38 % son fondos propios. En la década de 1970, los fondos de terceros llegan al 74 %, disminuyendo luego al 53 % en la década de 1980, para volver a incrementarse en las dos décadas siguientes. La cooperativa de Misiones es la que más utiliza fondos de terceros durante las décadas de 1980, 1990 y 2000, con promedios que superan el 65 %. La cooperativa de Jujuy en cambio es la que menos fondos de terceros utiliza, con un promedio del 55 %, aunque en la década de 2000 llega al 68 %. Por su parte, la cooperativa de Salta tiene un uso del 92 % de fondos de terceros en la década de 1970, aunque luego disminuye a valores cercanos al 50 % en las décadas siguientes, lo que da un promedio del 62 %.



Cuadro N° 89
Fuentes de financiamiento de las cooperativas tabacaleras

Período	CapSoc	Reservas	Exceden	Amortiz	Propio	Terceros	Total
1973/82							
Jujuy	13.5	9.1	19.2	1.5	43.7	56.3	100
Salta	1.6	2.3	2.6	1.6	8.0	92.0	100
1982/91							
Jujuy	21.3	4.0	21.8	9.9	56.9	43.1	100
Salta	1.8	18.1	17.2	14.5	51.7	48.3	100
Mnes	6.4	16.2	5.9	5.0	33.4	66.6	100
1991/00							
Jujuy	17.0	9.8	5.6	13.0	45.5	54.5	100
Salta	1.9	17.0	0.5	24.1	43.6	56.4	100
Mnes	14.0	6.7	1.0	13.2	34.9	65.1	100
2001/09							
Jujuy	22.2	15.0	-19.3	14.4	32.3	67.7	100
Salta	1.8	27.7	-7.6	25.6	47.5	52.5	100
Mnes	6.5	6.1	0	19.1	31.7	68.3	100
Promed							
1973/82	7.8	5.7	10.9	1.6	25.9	74.1	100
1982/91	9.8	12.8	15.0	9.8	47.3	52.7	100
1991/00	11.0	11.2	2.4	16.8	41.3	58.7	100
2001/09	10.2	16.3	-9.1	19.7	37.2	62.8	100
General	9.7	11.5	4.8	12.0	37.9	62.1	100
Jujuy	18.5	9.5	6.8	9.7	44.6	55.4	100
Salta	1.8	16.3	3.2	16.5	37.7	62.3	100
Mnes	9.0	9.7	2.3	12.4	33.3	66.7	100
Período	Cientes	Fet	BanPúb	BanPriv	Proveed	Acreed	Asociad
1973/82							
Jujuy	10.3	0	0.5	0	32.7	12.5	0.6
Salta	23.9	58.6	0	3.9	1.1	3.6	1.0
1982/91							
Jujuy	20.2	0.2	12.6	4.2	2.5	2.7	1.5
Salta	16.4	1.2	21.1	0	6.2	1.8	1.6
Mnes	7.5	37.3	4.7	6.0	7.7	3.5	0
1991/00							
Jujuy	28.5	0.5	3.4	7.2	8.6	3.8	2.2
Salta	45.5	2.1	1.5	1.6	2.1	2.3	1.4
Mnes	8.2	31.6	3.2	13.2	4.9	4.1	0
2001/09							
Jujuy	41.6	0	6.1	5.5	5.5	3.2	4.4
Salta	37.9	2.6	0.5	5.1	1.2	1.8	1.1
Mnes	15.2	26.4	4.1	10.9	7.9	3.7	0
Promed							
1973/82	17.1	29.3	0.3	2.0	16.9	8.1	0.8
1982/91	14.7	12.9	12.8	3.4	5.5	2.7	1.0
1991/00	27.4	11.4	2.7	7.3	5.2	3.4	1.2
2001/09	31.6	9.7	3.6	7.2	4.9	2.9	1.8
General	22.7	15.8	4.9	5.0	8.1	4.3	1.2
Jujuy	25.2	0.2	5.7	4.2	12.3	5.6	2.2
Salta	30.9	16.1	5.8	2.7	2.7	2.4	1.3
Mnes	10.3	31.8	4.0	10.0	6.8	3.8	0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de las cooperativas

La principal fuente de financiamiento de las cooperativas son los clientes que, en promedio, aportan el 23 % de los fondos, aunque en la década de 1990 llegan al 27 % y en la década de 2000 al 32 %. Los clientes financian a las cooperativas mediante mecanismos de anticipos de fondos a cuenta de futuras entregas de productos. Las cooperativas se comprometen a estas entregas mediante acuerdos comerciales de pre-



venta y pre-financiamiento, celebrados con compradores nacionales e internacionales, quienes se aseguran de esta manera un flujo regular de productos, bajo determinadas condiciones de variedad, calidad, precio y plazo de entrega. Estas compras anticipadas otorgan derecho a los compradores a exigir la entrega en tiempo y forma del producto, cualquiera fuere la variabilidad de los factores que afectan la producción primaria y la pre-industrialización del tabaco, trasladando de esta manera el riesgo a las cooperativas y los productores.

Las cooperativas, a su vez, con el fin de cumplir con estos compromisos de venta, acuerdan con los productores determinados cupos de producción y entrega de tabaco, anticipándoles insumos y medios de pago; financiando directamente o bien otorgando avales para la incorporación de tecnología, equipamiento e infraestructura y brindando asesoramiento y asistencia técnica. Estos paquetes de asistencia técnica y financiera son garantizados en gran medida por los mismos compradores, generándose una cadena de insumos-productos y de flujos de fondos, típica de los complejos agroindustriales y con todas las características de asimetría interna que se establece en las relaciones entre los compradores, las cooperativas y los productores.

Estos acuerdos operan como verdaderos mecanismos de integración vertical cuyo objeto es mantener o ampliar mercados, obtener prefinanciamiento, asegurar la venta de la producción y un determinado nivel de ingresos a los productores. Las cooperativas tabacaleras hicieron uso intensivo de estos acuerdos, especialmente la cooperativa de Salta. Por riesgo de incumplimiento de los acuerdos o bien para asegurar su cumplimiento futuro, las cooperativas se vieron obligadas a otorgar diversos tipos de garantías reales a favor de las corporaciones transnacionales o de las entidades financieras que actuaron de intermediarias. El nivel de endeudamiento generado por estos acuerdos llegó a superar incluso el volumen de activos totales de las cooperativas, publicándose en varios ejercicios balances con patrimonios netos negativos. Las continuas variaciones del tipo de cambio en Argentina durante las décadas de 1970 y 1980 no favorecieron a las cooperativas, como tampoco el régimen de tipo de cambio fijo de la década de 1990.



La segunda fuente de financiamiento de las cooperativas es el Fondo Especial del Tabaco que, en promedio, aporta cerca del 16 % de los fondos, aunque en la década de 1970 llega al 29 %. La cooperativa de Salta hace uso intensivo de este recurso en la década de 1970, llegando a representar en promedio el 59 % del total de fondos, aunque luego pierde importancia como fuente de financiamiento. A mediados de la década de 1980 inicia sus actividades la cooperativa de Misiones, que también hace uso intensivo del Fondo Especial del Tabaco, llegando a representar en promedio el 37 %, el 32 % y el 26 % de sus recursos financieros totales, en las décadas de 1980, 1990 y 2000, respectivamente.

La tercera fuente de financiamiento de las cooperativas son las amortizaciones que, en promedio, aportan el 12 % el total de fondos, aunque su participación fue creciente, pasando de menos del 2 % en la década de 1970 a una participación cercana al 20 % en la década de 2000. Este crecimiento se debe fundamentalmente al acelerado proceso de inversión en bienes de uso que se da en las cooperativas. En la cooperativa de Salta, las amortizaciones aportan en promedio casi al 17 % de los fondos totales, aunque en las décadas de 1990 y 2000 superan el 24 %. En las cooperativas de Jujuy y Misiones las amortizaciones van creciendo en importancia. En Jujuy pasan de menos del 2 % en la década de 1970 a más del 14 % en la década de 2000, mientras que en Misiones pasan del 5 % en la década de 1980 a más del 19 % en la década de 2000.

La cuarta fuente de financiamiento de las cooperativas son las reservas que, en promedio, aportan el 11,5 % del total de fondos. En la década de 2000 este aporte supera el 16 %. En la cooperativa de Salta son importantes las reservas que, en promedio, aportan más del 16 % de los fondos, aunque en la década de 2000 llegan a casi el 28 % del total. En las cooperativas de Jujuy y Misiones aportan en promedio entre el 9 % y el 10 % del total de fondos. En Jujuy llegan al 15 % en la década de 2000, mientras que en Misiones superan el 16 % en la década de 1980 y luego decrecen.

La quinta fuente de financiamiento de las cooperativas es el capital social que, en promedio, representa el 9,7 % del total de fondos. El capital social va aumentando su participación en la estructura de financiamiento, a medida que las cooperativas se van capitalizando, pasando del 7,8 % en la década de 1970 al 11 % en la década de 1990,



disminuyendo luego levemente al 10 % en la década de 2000. Esta fuente de financiamiento es muy importante en la cooperativa de Jujuy, con un promedio mayor al 18 % y valores superiores al 21 % en las décadas de 1980 y 2000. También es importante para la cooperativa de Misiones en la década de 1990, donde la participación llega al 14 %, aunque en las décadas de 1980 y 2000 se ubica entre el 6 % y el 7 % y en promedio en el 9 %. En la cooperativa de Salta esta fuente no supera el 2 %.

La sexta fuente de financiamiento de las cooperativas son los proveedores que, en promedio, aportan más del 8 % del total de fondos, aunque en la década de 1970 duplican este porcentaje y financian casi el 17 % del total. Esta fuente de financiamiento es muy importante en la cooperativa de Jujuy, donde en promedio aportan más del 12 % de los fondos, aunque en la década de 1970 llegan a casi un tercio del total. En la cooperativa de Misiones esta fuente aporta entre el 5 % y el 8 % de los fondos totales, mientras que en la cooperativa de Salta sólo en la década de 1980 es mayor al 6 %, no superando en promedio el 3 %.

Otras fuentes de financiamiento de las cooperativas, con una participación promedio entre el 4 % y el 5 % cada una, son los bancos privados, los bancos públicos, los acreedores y los excedentes generados por las propias cooperativas. Los bancos públicos son más importantes en la década de 1980, donde aportan en promedio casi el 13 % en la cooperativa de Jujuy y el 21 % en la cooperativa de Salta. Por su parte, los bancos privados son más importantes en las décadas de 1990 y 2000, donde aportan en el caso de la cooperativa de Misiones más del 13 % y casi 11 %, en una década y otra, respectivamente.

Los excedentes generados por las cooperativas participan de manera creciente en la estructura de financiamiento, pasando del 11 % en la década de 1970 al 15 % en la década de 1980, perdiendo importancia en la década de 1990 por los sucesivos estados de resultados con pérdidas que acumulan las cooperativas, afectadas por las políticas económicas neoliberales de entonces. Las cooperativas continúan acumulando pérdidas en la década de 2000, superando estas pérdidas el 9 % del financiamiento total. La cooperativa de Jujuy es la que mejor refleja esta situación, ya que obtiene excedentes que en promedio llegan al 19 % y 22 % en las décadas de 1970 y 1980,



respectivamente, disminuyendo luego al 6 % la participación de esta fuente en la década de 1990 y acumulando pérdidas del 19 % en la década de 2000. En las cooperativas de Salta y Misiones los excedentes tienen poca importancia como fuente de financiamiento, aunque en el caso de Salta se destaca la pérdida acumulada del 8 % en la década de 2000 y en el caso de Misiones el excedente acumulado del 6 % en la década de 1980.

Finaliza aquí el tomo I de esta tesis, donde se analizó en -primer lugar- la trayectoria del complejo agroindustrial tabacalero en Argentina; luego, el proceso de constitución de cooperativas tabacaleras en seis de las siete provincias tabacaleras del Norte Argentino y, por último, las decisiones financieras tomadas a lo largo de cuatro décadas, entre 1969 y 2009, por las cooperativas tabacaleras de Jujuy, Salta y Misiones. En el tomo II se fundamentan las seis tesis que se sostienen en este trabajo.



CATALOGADO

Tesis de Doctorado

LA GUBERNAMENTALIDAD FINANCIERA

**IMPLICANCIAS EN LAS DECISIONES
FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS
TABACALERAS EN ARGENTINA
(1969-2009)**



**Doctorando:
Lic. JUAN OMAR AGÜERO**

**Directora de Tesis:
Dra. MARÍA TERESA CASPARRI**

Buenos Aires – Septiembre 2010

TOMO II



Capítulo 5

LA GUBERNAMENTALIDAD FINANCIERA (Tesis 1 Parte 1)

En este capítulo se inicia la fundamentación de la *Tesis 1: "La gubernamentalidad financiera es la tecnología de poder del capitalismo, en su modo actual de desarrollo financiero. Opera como un sistema autopoietico cuyos elementos son la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos"*. La fundamentación continúa en los siguientes capítulos 6 y 7 de este trabajo.

1. El concepto de gubernamentalidad

En los cursos de 1978 y 1979 en el *Collège de France*, Michel Foucault utiliza los conceptos de *biopoder* y *gubernamentalidad* para explicar la emergencia del liberalismo hacia fines del siglo XVIII y el tránsito posterior al neoliberalismo en el siglo XX. Son dos conceptos claves, que le permite al autor analizar el proceso de surgimiento y desarrollo de los Estados modernos y de lo que él denomina *arte liberal de gobernar*. Estos cursos se publican recién en el 2004 en francés y luego, dos y tres años más tarde, en español [Foucault, M., 2006 y 2007].

Foucault introduce por primera vez, en su clase del 17 de marzo de 1976, la problemática del *biopoder* o *biopolítica*. Este "*poder sobre la vida*" surge, para este filósofo, hacia fines del siglo XVIII, cuando la especie humana entra en una "*estrategia general de poder*" que él lo presenta como el esbozo de una "*historia de las tecnologías de seguridad*" [Foucault, M., 2000:216-226].

Tras un año de receso, retoma el tema en 1978, pero corre el eje de discusión de la cuestión del *biopoder* a la cuestión del *gobierno* y, luego, a la cuestión de la *gubernamentalidad*, modificando su visión en relación al concepto mismo de poder, ya que deja de lado su idea de una *sociedad de la guerra*, aquella que lo expresara en su clase del 28 de marzo de 1973 con la frase "*El poder se gana como una batalla y se pierde de la misma manera*" [Foucault, M., 2007:418].



Su nueva visión del poder cambia de eje y se centra en las *relaciones entre sujetos*. Este giro es fundamental en Foucault y se extiende hasta su muerte en 1984.

Otra noción fundamental, que también introduce Foucault en su clase del 17 de marzo de 1976, es la de *población*, que define como aquella “*masa global, afectada por procesos de conjunto que son propios de la vida, como el nacimiento, la muerte, la (re)producción, la enfermedad*” [Foucault, M., 2000:216-226]. Con esta noción de *población*, se produce otro giro fundamental del autor, ya que deja de lado la idea de *sociedad disciplinaria o normalizadora de los cuerpos*, que venía sosteniendo desde 1970, reemplazándola por la de *sociedad reguladora de la población*.

Como él mismo lo aclara, se trata del paso de lo que él denomina *anatomopolítica del cuerpo humano*, introducida durante el siglo XVIII, a lo que él llama *biopolítica de la especie humana*, incorporada hacia fines del mismo siglo. En realidad, se trata de dos formas básicas de “*poder sobre la vida*” que se desarrolla desde el siglo XVII, una centrada en los *cuerpos* y otra centrada en la *población*.

De esta manera, observamos dos giros fundamentales en el pensamiento de Foucault de fines de la década de 1970. Estos giros se refieren a su concepción sobre el poder en general y, en particular, al poder sobre la vida. Por un lado, su concepción del *poder*, uno de los temas centrales de toda su labor investigativa y que lo movilizó a lo largo de toda su vida, el otro es el *saber*. Indudablemente, en la actualidad, resulta muy difícil abordar estos temas, sin hacer referencia al pensamiento de Foucault. De su idea del poder como *cosa*, cambia bruscamente de dirección hacia la idea del poder como *relación* entre sujetos sociales. Este cambio es radical, porque ubica al poder en el centro de las relaciones sociales, como dimensión constitutiva de la interacción social, invalidando la hipótesis de la *soledad del poder* o del *general en su laberinto* como en el relato maravilloso de Gabriel García Márquez.

Por otro lado, su concepción del *poder sobre la vida*, que se desliza de la vigilancia y disciplinamiento de los *cuerpos* a la regulación de las *poblaciones*. Se trata aquí también de un cambio brusco de dirección, que implica el inicio de un nuevo ciclo en Foucault, que se extiende hasta su muerte.



En la clase del 25 de Enero de 1978, el mismo autor explica qué significa este giro, al sostener que *“la temática del hombre, a través de las ciencias humanas que lo analizan como ser viviente, individuo que trabaja, sujeto hablante, debe comprenderse a partir del surgimiento de la población como correlato de poder y objeto de saber. Después de todo (...) el hombre no es, en definitiva, otra cosa que una figura de la población”* [Foucault, M., 2007:108]. Se trata de un giro epistemológico, que busca fundamentar en la noción de *población* la construcción de un saber acerca del *hombre*, pero se trata también de un giro ontológico, en el sentido de considerar a la *población* como fundamento constitutivo del *hombre*.

En el curso de 1977-1978, denominado *“seguridad, territorio, población”*, Foucault se propone abordar el problema de la *sociedad de seguridad*, analizando el tránsito de la *seguridad del territorio* a la *seguridad de la población* y considerando como antitéticos *territorio y población*. Sin embargo, tras el análisis de los dispositivos de seguridad, formula el concepto de *gobierno*, en el sentido fisiocrático de *gobierno económico*, como técnicas específicas de manejo de las *poblaciones*. En la clase del 1º de Febrero de 1978 denomina *gobierno* al *“arte de ejercer el poder en la forma de economía”* y esto le permite definir al liberalismo económico como un *arte de gobernar* [Foucault, M., 2007:109-138].

De esta manera, Foucault reemplaza el triángulo problemático *“seguridad, territorio, población”*, por *“seguridad, población, gobierno”* y esto implica un nuevo giro del curso, que queda más claro cuando introduce el concepto de *gubernamentalidad*. Con este concepto, abre un nuevo campo de investigación, deja de lado la *historia de las tecnologías de seguridad* y centra su interés en una *historia de la gubernamentalidad*. Esto implica una nueva mirada de la sociedad, ya que hay un giro de *sujetos de derecho* a *sujetos sociales*, aquéllos vinculados a la soberanía política, la seguridad y el territorio, y estos últimos a la gubernamentalidad, la población y la seguridad.

Como concepto, la *gubernamentalidad* se refiere al régimen de poder introducido en el siglo XVIII, que *“tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad”*. También se refiere al proceso que llevó a *“la preeminencia del tipo de poder que*



podemos llamar “gobierno” sobre todos los demás: soberanía, disciplina, etc” [Foucault, M., 2007:146].

En la clase del 8 de Febrero de 1978, Foucault explica que se trata de una *genealogía del Estado moderno*, donde la *gubernamentalidad* sería para el Estado lo que la segregación fue para la psiquiatría, la disciplina para el sistema penal y la biopolítica para las instituciones médicas, es decir, se trata de una *tecnología general del poder*. En los cursos posteriores, sigue desarrollando el concepto de *gubernamentalidad*. En el curso de 1978-1979, extiende su significado no sólo a las prácticas gubernamentales constitutivas de un régimen de poder particular como el liberalismo o el neoliberalismo, sino a la forma como se conduce la conducta de los hombres. De esta manera, la *gubernamentalidad* sirve como grilla para el análisis de las relaciones de poder en general, ya sea a nivel de micropoderes o microrrelaciones de poder, como a nivel de políticas gubernamentales [Foucault, M., 2007:139-159].

En el curso de 1981-1982, Foucault aclara que el concepto define el “*campo estratégico de relaciones de poder, en lo que tienen de móviles, transformables, reversibles*” [Foucault, 2002]. En este último sentido, si bien la *gubernamentalidad* y el *gobierno* son dos conceptos que parecen confundirse, porque se implican mutuamente, sin embargo, Foucault deja bien en claro que la *gubernamentalidad* es la que define la forma, las condiciones y el tipo de *gobierno* en un momento dado. Por lo tanto, la *gubernamentalidad* no es una estructura rígida o invariante de relaciones, sino una *generalidad singular*, que sólo existe como acontecimiento y debe ser entendida como lógica estratégica, como campo estratégico de relaciones de poder.

De esta manera, el concepto de *gubernamentalidad* le permite a Foucault introducir al Estado en el análisis microfísico del poder. No lo hace por casualidad, sino por necesidad, porque estudiar *poblaciones* no es lo mismo que estudiar escuelas, hospitales, cárceles u otras instituciones, e implica, como él mismo lo señala, “*órganos complejos de coordinación y centralización*” que se encuentran a nivel de Estado, entendido éste como una realidad compleja, como el “*efecto móvil de un régimen de gubernamentalidades múltiples*”.

2. La gubernamentalidad económica



En el curso de 1978-1979, denominado *Nacimiento de la biopolítica*, Foucault muestra cómo el *liberalismo* constituye la condición de inteligibilidad de la *biopolítica*. La *economía política* surge como un principio de autolimitación interna de la razón de Estado, mientras que el principio de autolimitación externa es el *derecho*. La *economía política* tiene la pretensión de constituirse en un conocimiento del “*curso natural de las cosas*” e irrumpe como una nueva racionalidad en el arte de gobernar, que se resume en la fórmula “*gobernar menos, pero con más eficacia*” [Foucault, M., 2007].

En esta nueva racionalidad, los *sujetos de derecho* sobre quienes el Estado ejerce la soberanía política, son reemplazados por la *población*. De esta manera, el *liberalismo* se constituye en el marco general de la *biopolítica*, en una *razón gubernamental* que desplaza a la razón de Estado. Es una *razón gubernamental* limitada y controlada por el *mercado*, ámbito donde Foucault ubica la cuestión de la verdad o, como él prefiere, de la *veridicción*.

El *liberalismo* no sólo garantiza la libertad como componente central del *arte liberal de gobernar*, sino que la produce, para promover y alcanzar sus propios fines. De esta manera, el *liberalismo* implica un *riesgo*, un vivir peligrosamente, por la necesidad de compatibilizar el libre juego de los intereses individuales con el interés de todos. Ahora bien, la existencia de este riesgo implica a su vez la necesidad de múltiples mecanismos de seguridad y, por ende, la “libertad” y la “seguridad” constituyen dos polos opuestos de intervención del Estado.

Esta oposición entre “sociedad” y Estado para Foucault es una relación paradójica, ya que la “sociedad” constituye un principio en cuyo nombre el gobierno liberal tiende a autolimitarse, pero al mismo tiempo es el blanco de intervención gubernamental para promover y alcanzar las libertades individuales que requiere el *arte liberal de gobernar*. Esta paradoja del liberalismo es el origen de lo que Foucault denomina *crisis de gubernamentalidad*. Al referirse a esta cuestión, el autor interviene por única vez en un tema contemporáneo y se pregunta qué *crisis de gubernamentalidad* caracteriza el mundo hacia fines de la década de 1970 y qué modificaciones produjo en el *arte liberal de gobernar*.



Para responder a esta cuestión, analiza las dos experiencias *neoliberales* más importantes del siglo XX, el *ordoliberalismo* alemán y el *anarcoliberalismo* norteamericano. Convengamos que analiza dos formas básicas de *gubernamentalidad económica* o de *razón gubernamental* basada en la economía política. Estas formas de neoliberalismo se desarrollan como crítica a las políticas económicas keynesianas, al intervencionismo del Estado y a los programas sociales que implican aumento del gasto fiscal.

Para Foucault, el liberalismo norteamericano no surge como un principio moderador de la razón de Estado, sino como demanda básica de independencia y reivindicación económica. Además, siempre estuvo en el centro del debate de la sociedad norteamericana y tanto la derecha como la izquierda política lo han defendido como parte de la tradición norteamericana y de la lucha cotidiana contra un Estado imperialista y militar. Es decir, en Estados Unidos el liberalismo es un modo de pensar y una forma de vida, mientras que en Europa es sólo una tecnología de gobierno.

El neoliberalismo alemán se basa en la *teoría de la política de sociedad*, hace valer la lógica de la competencia pura en el terreno económico, pero con mercados encuadrados en un conjunto de intervenciones estatales. El mercado es el principio regulador del proceso económico y la formación de precios y la tarea del gobierno es garantizar la competencia, evitar la centralización, favorecer a las medianas empresas, sostener a las empresas no proletarias, multiplicar el acceso a la propiedad y proteger el medio ambiente, es decir, generalizar la forma *empresa* en el tejido social, multiplicando el modelo de oferta, demanda, inversión, costo y beneficio en las relaciones sociales, los grupos, las familias. En esta *sociedad de empresa*, para que la competencia pueda actuar en el mercado, es necesario establecer un marco político y moral, donde el Estado se mantenga por encima de la rivalidad y la competencia y garantice la integración social y la cooperación entre los hombres.

Por su parte, el neoliberalismo norteamericano se basa en la *teoría del capital humano*. Es más radical que el neoliberalismo alemán y busca generalizar las relaciones de *mercado* a la totalidad del tejido social. El análisis económico, el modelo de mercado, de oferta y demanda, se extiende a comportamientos sociales o procesos



sociales tradicionalmente considerados “no económicos”. Así, por ejemplo, en la relación madre-hijo constituyen *inversión en capital humano* el tiempo que la madre pasa con su hijo, la calidad de los cuidados que le brinda, el afecto que le prodiga, la vigilancia de su desarrollo, la educación que le proporciona y la calidad de la alimentación a su hijo, entre otros.

Otro ejemplo es la cantidad de hijos que tienen las familias ricas, que tratan de concentrar en pocos hijos una *alta inversión en capital humano*. Como estas familias tienen un capital humano elevado y la transmisión de este capital a sus hijos implica tiempo, atención educativa e inversiones financieras, esto no sería posible si la familia fuera numerosa. Otro ejemplo es el matrimonio y la relación de pareja. Como son unidades de producción, celebran contratos a largo plazo buscando una economía en el nivel de costos de transacción, ya que de otro modo, deberían celebrar innumerables contratos diarios o renegociarlos continuamente [Migué, J., 1978].

En el neoliberalismo norteamericano, también las políticas públicas y la acción gubernamental son evaluadas económicamente según el modelo de empresa y mercado, de oferta y demanda, de costos y beneficios económicos. Así se construye una crítica de la razón gubernamental, que no es ni política ni jurídica, sino económica. Con esta extensión, señala Foucault, se criticaron, por ejemplo, los programas de salud, educación y segregación social de las décadas de 1960 y 1970 y la acción de los organismos federales creados en la época del *New Deal*.

Para Foucault, se evalúa la acción gubernamental con la lógica de un *positivismo económico*. En el liberalismo clásico, el Estado debía intervenir lo menos posible en el mercado, tenía que “*dejar hacer, dejar pasar*”; en cambio, en el neoliberalismo norteamericano, esto se invierte y el análisis económico “*no deja hacer, ni deja pasar*” al Estado, en nombre de las “*leyes naturales del mercado*”. Es decir, las políticas públicas son juzgadas por el tribunal del mercado.

La *teoría del capital humano* se basa en el análisis del *trabajo humano* como factor de producción. Este análisis fue dejado de lado por la economía política, como una página en blanco, pero los neoliberales norteamericanos lo retoman en la segunda mitad del siglo XX. Para la *teoría del capital humano*, la gente trabaja por un *salario*,



entendido como *ingreso* y éste puede definirse como el producto o rendimiento de un *capital*. Por lo tanto, si es un *ingreso*, el *salario* es la *renta de un capital* y este capital lo constituyen los propios trabajadores y está conformado, como lo describe Michel Foucault, por “*el conjunto de los factores físicos, psicológicos, que otorgan a alguien la capacidad de ganar tal o cual salario, de modo que, visto desde el lado del trabajador, el trabajo no es una mercancía reducida por abstracción a la fuerza de trabajo y el tiempo (durante) el cual se lo utiliza. Descompuesto desde la perspectiva del trabajador en términos económicos, el trabajo comporta un capital, es decir, una aptitud, una idoneidad; como suelen decir, es una “máquina”. Y por otro lado es un ingreso, vale decir, un salario o, mejor, un conjunto de salarios; como ellos acostumbra decir, un flujo de salarios*” [Foucault, M., 2007:263].

La *teoría del capital humano* plantea un giro copernicano en la concepción del trabajo humano, que se aleja totalmente de la concepción clásica y neoclásica de la economía política y, obviamente, de la *crítica marxista*. Ya no se trata del uso de una cierta cantidad de “*fuerza de trabajo*”, durante un “*período de tiempo*” determinado, en un “*proceso de producción*” dado, organizado y conducido por un empresario, con el objetivo de maximizar el beneficio y capitalizar el excedente económico.

Tampoco se trata ya de un problema de combinación eficiente de *trabajo, naturaleza y capital* como “*factores de producción*” en una “*unidad de producción*” determinada. Tampoco se trata del trabajo transformado en “*mercancía*” a que alude Foucault en el texto transcrito más arriba y menos aún, obviamente, de subordinación y explotación del proletariado por la burguesía propietaria de los medios de producción.

Se trata de una nueva concepción del trabajo humano, que transforma a los trabajadores en “*empresarios de si mismos*” [Pierbattisti, D., 2008]. Ya no hay explotados ni explotadores, porque ya no hay “trabajadores” sino “empresarios”. El problema de las clases sociales, las luchas históricas de los trabajadores, el conflicto y la cuestión social, los movimientos sociales, la teoría marxista, la experiencia del *welfare state*, en fin, todo parece diluirse de pronto con esta *ficción de empresario de si mismo* creada “científicamente” por los neoliberales norteamericanos. Usando una expresión histórica de Marx y Engel, que aquí resulta harto elocuente, pareciera que “*todo lo*



sólido se desvanece en el aire” [Marx, K. y Engel, F., 1975] y las desigualdades sociales se diluyen y se vuelven “*líquidas*” [Bauman, Z., 2000] por la acción de esta *ficción empresarial*.

En esta nueva concepción, el trabajo humano se compone de *capital* y *renta*. El “*empresario de si mismo*” tiene un *capital*, su propia *idoneidad* y *aptitud*, que lo transforma en una *inversión económica* capaz de generar *ingresos futuros*. De esta manera, sostiene Foucault, ya no está la figura de la “*fuerza de trabajo*” que se vende en el mercado por un precio o salario, sino la idea de “*capital-idoneidad*” que recibe “*renta-salario*” [Foucault, M., 2007:264].

La economía se transforma así en *unidades-empresas* y también la sociedad, todo se transforma en empresa, como forma básica de racionalización o lógica del neoliberalismo norteamericano. Hay un regreso al *homo economicus* que maximiza el beneficio como “*empresario de si mismo*” [Pierbattisti, D., 2008]. Para Gary Becker, el consumo no es un proceso de intercambio, porque el hombre que consume es un productor, produce su propia satisfacción. El consumo es una actividad empresarial, porque el individuo, sobre la base de un capital que dispone, produce su propia satisfacción [Becker, G., 1983].

Para la *teoría del capital humano*, éste se compone de elementos innatos y adquiridos. Los innatos pueden ser hereditarios o simplemente congénitos. La *productividad* de un individuo y también su *nivel salarial* dependen, en un momento dado de su vida, de la combinación de elementos innatos y adquiridos. A su vez, los elementos adquiridos dependen del nivel de inversión en salud, educación, etc., mientras que los innatos dependen de condiciones genéticas.

Theodore William Schultz sostiene que la composición del capital humano sólo resulta de interés para el análisis económico, en la medida en que provenga de “*recursos escasos de uso alternativo*”, es decir, condiciones genéticas con bajos niveles de riesgo por enfermedad y que puede utilizarse de diversas maneras [Schultz, T., 1971]. Esto introduce en el análisis económico la problemática de la reproducción de la especie humana, la posibilidad de manipulación genética y la problemática racial.



La *teoría del capital humano* gana terreno en los países “occidentales”, particularmente a partir de la década de 1970, con la desregulación y apertura de las economías nacionales impulsadas por Estados Unidos e Inglaterra, países donde en la década de 1980 se instalan gobiernos neoliberales que aceleran y profundizan los cambios. En el *Consenso de Washington*, suscripto hacia fines de la década de 1980, se establece el *programa de reformas neoliberales* que, desde el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, se impone a los países miembros e incluyen políticas de privatización de empresas públicas, achicamiento del Estado, transferencia de los servicios de salud y educación a las provincias y municipios, disminución y búsqueda de eficiencia económica del gasto público, flexibilización laboral, apertura y desregulación económica, libre circulación y garantías para los capitales externos, entre otras. La caída del muro de Berlín el 9 de Noviembre de 1989 y la desintegración del bloque de países socialistas, favorecen en la década de 1990 la expansión del neoliberalismo norteamericano y del modelo de “*empresario de si mismo*” [Pierbattisti, D., 2008].

3. La gubernamentalidad financiera

Sin embargo, la expansión del neoliberalismo norteamericano y de la *teoría del capital humano* se produce porque, al mismo tiempo y como condición *sine qua non*, se desarrolla en el mundo, a partir de mediados del siglo XX y con mayor intensidad desde la década de 1970, un tipo de *gubernamentalidad* o de *tecnología de poder* que podríamos denominar *gubernamentalidad financiera* y que se diferencia de las formas de *gubernamentalidad económica* que Foucault denomina *ordoliberalismo alemán* y *anarcoliberalismo norteamericano*. Las diferencias son varias: las nuevas tecnologías utilizadas, la forma financiera que adoptan las relaciones que se establecen, el tipo de sujetos que intervienen, el marco institucional y la localización de los intercambios, entre otras.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos construye su liderazgo en el mundo, como lo había hecho Inglaterra durante tres siglos. La participación en la guerra le permitió a Estados Unidos la entrada en Europa y el desempeño de un papel clave en la instalación de la gubernamentalidad financiera en el mundo. Fue el país que menos



daño sufrió en la guerra y el que mayormente se benefició con ella, ya que concentró el 80 % de las reservas internacionales de oro; aumentó aceleradamente su producto bruto interno; proveyó de alimentos, energía, armas y dinero a los países en guerra y se constituyó en el principal acreedor del resto de países del mundo, con una balanza comercial superavitaria y una gran industria en expansión, necesitada de nuevos mercados para colocar sus productos y obtener materias primas. La producción industrial del año 1945 de Estados Unidos, el último año de guerra, fue más del doble que la producción industrial acumulada entre 1935 y 1939.

El 14 de Agosto de 1941, Estados Unidos e Inglaterra firman la Carta del Atlántico, donde establecen algunos principios en los cuales fundaban su esperanza de un futuro mejor para el mundo. En dos de estos principios acordaban: a) extender a todos los Estados la posibilidad de acceso en condiciones de igualdad al comercio y a las materias primas mundiales y b) navegar sin trabas sobre los mares y océanos. La liberación de los mercados mundiales, luego de la guerra, era el principal interés de Estados Unidos, por la posición ventajosa que tenía y con el fin de aumentar su riqueza y consolidar su liderazgo. El 7 de Diciembre de 1941 se produce el ataque de Pearl Harbor y luego la entrada formal de Estados Unidos a la guerra. El 1 de Enero de 1942, un grupo de 26 países firman la Declaración de las Naciones Unidas, apoyando la Carta del Atlántico.

Tras el desembarco exitoso de Normandía el 6 de Junio de 1944 y las posibilidades de triunfo en la guerra, se lleva a cabo entre el 1 y el 22 de Julio de 1944, en el Hotel Mount Washington de Bretton Wood, New Hampshire, la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas, donde participan 44 países. Se discuten dos propuestas de sistema monetario y financiero mundial para la posguerra, una inglesa y otra norteamericana. La propuesta inglesa, preparada por John Maynard Keynes, contemplaba la creación de un organismo internacional de compensación monetaria denominado *International Clearing Union*, una moneda internacional denominada *Bancor* y un régimen democrático de equilibrio de la balanza de pagos entre países acreedores y deudores, con pago de intereses sobre las diferencias, para evitar las ventajas monetarias y financieras de un país sobre otro.



La propuesta inglesa es rechazada y se aprueba la presentada por Estados Unidos. Se establece el dólar norteamericano como moneda internacional, con una paridad fija de 35 dólares la onza troy de oro y la libre convertibilidad en oro de la moneda norteamericana. Todos los demás países debían establecer el valor de sus monedas en relación con dólar norteamericano y la paridad fija en oro. Para administrar este sistema monetario, se crean dos organismos financieros internacionales: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

El Fondo Monetario Internacional se constituye con un capital inicial de 8.800 millones de dólares y una participación del 31.1 % de Estados Unidos, 13.8 % de Inglaterra, 13.6 % de Rusia, 6.3 % de China, 5.1 % de Francia y 29.1 % del resto de países. De esta manera, Estados Unidos y su socia Inglaterra se aseguran una participación lo suficientemente alta como para influir en las políticas y controlar las decisiones del organismo, cuyo papel histórico fue la revisión e informe sobre las cuentas públicas de los países miembros y el asesoramiento en materia de políticas públicas y el otorgamiento de préstamos a los gobiernos.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento se crea originariamente para la reconstrucción europea de posguerra, como parte del Grupo del Banco Mundial. En 1956, se crea la Corporación Financiera Internacional para financiar proyectos con intervención del sector privado. En 1960, se crea la Asociación Internacional de Fomento, con el fin de reunir fondos para financiar los proyectos del Grupo. En 1966, se crea el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias sobre Inversiones, con el fin de ofrecer servicios de conciliación y arbitraje internacional a inversores extranjeros. En 1988, se crea el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones, con el fin de promover inversiones en los países no desarrollados y proteger a los inversores ante problemas de expropiación, inconvertibilidad de la moneda, restricción de la salida de capitales, guerras, entre otros.

Estados Unidos tiene una participación del 16.4 % en el Banco Mundial; Japón una participación del 7.9 %; Alemania el 4.5 %; Inglaterra, Francia e Italia cada una una participación del 4.3 %. Al igual que en el Fondo Monetario Internacional, Estados Unidos siempre tuvo una gran injerencia en las políticas y decisiones del Banco



Mundial, cuya labor principal ha sido financiar proyectos gubernamentales y sectoriales a largo plazo, mediante la emisión y colocación de bonos en los mercados internacionales de capitales. Importantes hombres de negocio y políticos norteamericanos ejercieron la presidencia del Banco Mundial. Tal es el caso, por ejemplo, de Robert McNamara, ejecutivo de Ford Motors Co. entre 1946 y 1960, que fue Secretario de Defensa de los Estados Unidos entre 1961 y 1968 y luego presidente del Banco Mundial entre 1968 y 1981.

La *gubernamentalidad financiera*, como tecnología de poder del capitalismo financiero, se desarrolla y opera en el mundo a través de tres mecanismos mutuamente interconectados: a) la globalización, b) los mercados financieros y c) el gobierno corporativo. En primer lugar, la globalización se gesta entre las décadas de 1940 y 1970, emerge como fenómeno con las crisis del petróleo en la década de 1970 y luego se expande rápidamente a escala mundial. En segundo lugar, las crisis del petróleo implican la circulación de enormes masas de dólares, que se independizan de los flujos comerciales y constituyen capitales financieros que comienzan a negociarse en los mercados financieros internacionales, que se desarrollan en las décadas de 1970 y 1980, favorecidos por la circulación de los capitales financieros y la expansión del dinero electrónico. En tercer lugar, el proceso de globalización y el desarrollo de los mercados financieros generan, en la década de 1990, el mecanismo de gobierno corporativo, por la necesidad de control de las corporaciones y los mercados globalizados.

4. La globalización

La globalización es un fenómeno que se instala en el mundo de manera acelerada, a partir de mediados de la década de 1940, a pesar de que recién en la década de 1980 se comienza a hablar del fenómeno en los medios académicos de Estados Unidos y luego en los diarios financieros de Inglaterra. Se trata de un proceso de doble dimensión: externa e interna. La primera se refiere a la expansión en el mundo de las relaciones de mercado, no sólo en la economía, sino en los más diversos ámbitos de la vida social. La segunda tiene que ver con la intensificación de las relaciones sociales, políticas y económicas entre los países y hacia el interior de los mismos, de lo cual se deriva a su vez un visible proceso de creciente interdependencia [Agüero, J., 2008:15].



Al concluir la Segunda Guerra Mundial, se inicia en el mundo una etapa de fuerte expansión económica que se extiende por unas tres décadas. Durante dicho periodo, la economía mundial creció a un ritmo promedio aproximado del 5% anual. Este crecimiento fue generado por la reconstrucción de posguerra de los países europeos, la inversión pública, la inversión extranjera directa, el auge del comercio mundial, el desarrollo de la industria y la innovación tecnológica, entre otros factores. Esta expansión económica mundial implicó el desarrollo de las corporaciones transnacionales, de la banca mundial y de la electrónica y las telecomunicaciones. Estos tres factores aceleraron el proceso de globalización de la economía mundial.

Las corporaciones transnacionales reconstruyeron Europa como socias de los Estados Nacionales y de los organismos financieros internacionales creados antes de concluir la Segunda Guerra Mundial, realizaron fuertes inversiones extranjeras directas, aceleraron el crecimiento de la industria y el comercio mundial y realizaron importantes inversiones en investigaciones y desarrollo tecnológico. El gobierno norteamericano financió la reconstrucción europea con el “Plan Marshall”, porque significaba expandir sus propias empresas y bancos en Europa y le permitía neutralizar la amenaza de Rusia en la “guerra fría” y la carrera armamentista que se iniciaba.

Los países europeos, en tanto, fueron consolidando sus empresas y creando filiales en sus antiguas colonias de Africa, Asia y Oceanía. Esas filiales fueron adquiriendo cada vez más autonomía, a diferencia de las empresas norteamericanas que conservaron la centralización de la administración. Esta expansión de empresas norteamericanas en Europa y América y de empresas europeas en Africa, Asia y Oceanía se realizó a través de inversiones extranjeras directas, que generaron una enorme expansión del comercio mundial, particularmente por el intercambio de bienes y servicios entre las corporaciones y entre éstas y sus filiales. El ritmo de crecimiento del comercio mundial, entre las décadas de 1940 y 1970, fue superior en promedio al crecimiento de la economía mundial, ubicándose entre el 7 y el 8 % anual.

Según las Naciones Unidas, en su “Informe sobre las inversiones mundiales 1992: Las empresas transnacionales como impulsoras del crecimiento”, las casas matrices de empresas transnacionales eran 37.000 en total y tenían 174.900 filiales en el exterior. El



60 % de casas matrices estaban en Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia y otros países desarrollados. 370 casas matrices eran propietarias de más del 50 % del flujo mundial de inversiones extranjeras directas. Las 100 empresas transnacionales más grandes tenían activos por 3,2 billones de dólares, de los cuales 1,2 billones estaban fuera de sus países de origen; sus ventas anuales alcanzaban 3,1 billones de dólares, de los cuales el 50% eran ventas realizadas en el exterior; empleaban a más de 11 millones de personas y controlaban el 33 % del total de inversiones extranjeras directas. Las ventas realizadas por las 174.900 filiales de empresas transnacionales fueron estimadas para 1982 en 2,4 billones de dólares y para 1990 en 5,5 billones de dólares [Agüero, J., 2008:24].

Además de este número de casas matrices y filiales, las empresas transnacionales están estructuradas en redes entre sí y con otras empresas, a través de mecanismos de asociación, licencias, franchisings, joint ventures y otros. Este sistema de redes permite el control de actividades de investigación y generación de tecnología, favorece el desarrollo de sistemas modulares de producción integrando a varios países, permite el diseño de alianzas estratégicas y centraliza la información y el planeamiento, aprovechando las ventajas comparativas que ofrecen las economías de distintos países y neutralizando las amenazas del contexto.

La expansión de la banca norteamericana en el exterior fue muy acelerada. Al finalizar la década de 1950, menos de 10 bancos norteamericanos tenían filiales en el exterior y sus activos extranjeros no alcanzaban los 4.000 millones de dólares. En 1977, más de 100 bancos norteamericanos tenían filiales en el exterior y sus activos extranjeros alcanzaban los 257.000 millones de dólares. La expansión de la banca norteamericana se realizó mediante la apertura de representaciones y sucursales en los principales centros financieros mundiales y, luego, en las grandes ciudades comerciales. En muchos países, se establecieron restricciones para el funcionamiento y en otros directamente se prohibió la entrada de bancos norteamericanos.

El desarrollo de la banca mundial obedeció también a la creación de los euromercados en la década de 1950 y a las oportunidades de negocio que los mismos generaban. Los euromercados realizan operaciones en monedas fuera del país de origen



de las mismas. Son mercados no regulados por las autoridades monetarias locales. El núcleo de las operaciones de estos mercados lo constituyeron en sus comienzos las eurodivisas. Se originaban en transferencias de divisas a una entidad fuera del país de origen de las mismas, en pago de bienes o servicios o como transferencias directa de fondos. Luego, con la evolución de estos mercados, se desarrollaron diversos instrumentos financieros cada vez más sofisticados, a medida que se iba incorporando nueva tecnología.

En la década de 1950, en pleno auge de la “guerra fría”, los países del Este constituyeron una fuente importante de fondos que alimentaron los euromercados, ya que preferían mantener en el exterior los dólares obtenidos por el comercio, por temor a confiscaciones. Otra fuente importante fueron los capitales de personas acaudaladas de países con alto riesgo político o provenientes de evasiones fiscales. En la década de 1970, los euromercados se alimentaron, en su mayor parte, de los petrodólares generados por las dos crisis del petróleo.

Por otra parte, tanto la Segunda Guerra Mundial como la “guerra fría”, movilizaron la investigación científica. La física, la química y la matemática fueron las impulsoras del acelerado desarrollo tecnológico mundial. Estados Unidos y Rusia destinaron enormes recursos a la investigación científica y tecnológica, con logros muy importantes: la primera computadora (1950), el primer satélite artificial (1957), la llegada del primer hombre a la luna (1969), entre otros. Desde mediados de la década de 1950 y por 20 años, el Sudeste Asiático fue el campo de experimentación de los dos países. Estados Unidos invirtió en Vietnam unos 2 billones de dólares.

Las corporaciones transnacionales y la banca mundial se beneficiaron ampliamente y potenciaron sus actividades con los avances tecnológicos, particularmente los relacionados con la informática y las telecomunicaciones. La aplicación masiva de estos recursos tecnológicos tuvo lugar en las décadas de 1970 y 1980, luego de la desregulación económica mundial y los cambios generados por las crisis del petróleo. La mundialización de las grandes empresas, bancos y mercados, trajo aparejado una serie de problemas relacionados con las transacciones, la registración, la información y el control de las operaciones.



En 1973, un grupo de 239 bancos de 15 países fundó la Sociedad de Telecomunicaciones Financiera Interestatal Mundial (SWIFT), como asociación sin fines de lucro, que en 1987 integraba unos 2.000 bancos de 50 países. Procesaba casi un millón de mensajes diarios y su tráfico crecía a un ritmo del 20 % anual. Esto permitió estandarizar los mensajes interbancarios, haciéndolos inteligibles para los ordenadores, y realizar transferencias bancarias, operaciones de cambio y otras transferencias. Mediante el uso de estas redes electrónicas, los bancos ofrecían a las corporaciones transnacionales informes de saldos, extractos de cuentas y facilidades interactivas para consultas y envíos de órdenes de movimientos de fondos.

En 1983, se provee a los bancos de terminales inteligentes para su instalación y operación desde las empresas. Esto permitía contar con la información para administrar eficientemente los saldos de efectivo, realizar operaciones de cambio, controlar los flujos de fondos, verificar las registraciones, anular los tiempos de intermediación y reducir al mínimo los costos. Hacia fines de la década de 1980, fueron reemplazadas por el Sistema de Trabajo de Tesorería Empresarial (CTWS), un software integrado de creación de modelos, soportes de transacción e información de gestión.

La Bolsa de Nueva York invirtió más de 100 millones de dólares en incorporación de tecnología informática y en telecomunicaciones, que le permitió operar con volúmenes 10 veces superiores a los de fines de la década de 1960. La globalización de los mercados aumentó los volúmenes de negocios y la gama de productos. Esto provocó la eliminación de muchas empresas y operadores pequeños, que no podían afrontar las nuevas demandas de inversión en tecnología y equipamiento. La globalización impulsó la necesidad de información y la creación de redes electrónicas. La información se volvió tan valiosa como el propio dinero. Los sistemas electrónicos facilitaron las operaciones en línea y en tiempo real. Los programas de computación, diseñados para controlar el riesgo, se accionan automáticamente, aumentando aún más el riesgo en vez de disminuirlo. Cualquier variación de los mercados se propaga rápidamente a todas las bolsas del mundo [Agüero, J., 2008:25-35].

5. Los mercados financieros



Las crisis del petróleo de 1973 y 1979 afectaron profundamente la estructura económica mundial y el orden establecido antes de finalizar la Segunda Guerra Mundial. Estas crisis generan profundos cambios en el sistema monetario internacional, en el modo de producción, en el funcionamiento de los mercados y en las variables macroeconómicas de los países.

El gran desarrollo industrial de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, logrado en las tres décadas posteriores a la finalización de la Segunda Guerra Mundial, se basaba en gran medida en la utilización del petróleo barato del Medio Oriente, como fuente básica de energía. El precio del barril de 160 litros de petróleo crudo costaba entre 10 y 20 centavos de dólar.

Entre octubre de 1973 y enero de 1974, el crudo aumenta su precio más del 400 %, inflacionando los costos de producción de los países desarrollados que, hasta entonces, venían obteniendo grandes excedentes en sus balanzas de pago, que eran reciclados hacia los países menos desarrollados, vía inversiones extranjeras directas o aportes del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y otros.

Los países productores de petróleo obtienen enormes ingresos en dólares, que son destinados a préstamos directos a los países desarrollados para cubrir sus déficits, a inversiones directas en acciones y bienes inmobiliarios en Estados Unidos e Inglaterra, a depósitos bancarios en dólares y libras esterlinas en Estados Unidos e Inglaterra, a compra de títulos públicos de Estados Unidos e Inglaterra y a depósitos bancarios a corto plazo en eurodivisas en los grandes bancos transnacionales.

Los bancos transnacionales reciben una afluencia masiva de fondos de los países productores de petróleo, en forma de *eurodepósitos* que son utilizados a su vez para préstamos a los países desarrollados y en desarrollo, para financiar sus déficits. Los bancos transnacionales se constituyen en grandes prestamistas de los gobiernos, convirtiendo a los *euromercados* en el principal mercado mundial de capitales.

Se generan cambios drásticos en los tipos de cambio, por los déficits de balanza de pago de los países y principalmente por los excedentes de los países productores de petróleo que cambian rápidamente de una divisa a otra. Los bancos centrales no pueden



controlar los tipos de cambio, porque los volúmenes de *eurodivisas* son muy superiores a las reservas con que cuentan. La libre flotación de los tipos de cambio obliga a introducir importantes modificaciones en las unidades de cuenta de los gobiernos y organismos internacionales.

Desde 1976, cada crisis política o económica que se produce en el mundo, provoca rápidos movimientos en los mercados de divisas, con flujos de fondos tan importantes que resultan incontrolables para las autoridades monetarias de los países. Los cambios en los mercados de divisas se trasladan inmediatamente a los mercados de oro y al resto de mercados, provocando crisis en las economías de los distintos países. El mundo se transforma en *un único mercado*, como evidencia de la creciente *globalización*.

En la década de 1970 se desarrollan los euromercados, conformados por divisas depositadas fuera de sus respectivos países de origen y fuera del control de las autoridades locales. Estos depósitos no regulados se originan en transferencias de un banco a otro del exterior, para pagos de bienes o servicios o como transferencia directa de fondos.

Los fondos que originan los eurodepósitos provienen de países con alto riesgo político, como forma de evitar los peligros de confiscación. También provienen de evasiones fiscales y del reciclaje de los grandes excedentes acumulados por los países exportadores de petróleo, que son depositados en los grandes bancos y derivados en préstamos a los gobiernos. Entre 1972 y 1986, el euromercado mundial incrementó casi 17 veces su volumen. La principal divisa con que opera es el dólar estadounidense.

El núcleo central del euromercado mundial lo constituye el *mercado intercambiario*, dedicado a depósitos extraterritoriales, cambios de divisas, depósitos en eurodivisas y préstamos de consorcio. El mercado intercambiario se desarrolla inicialmente en Londres, luego en Nueva York, París, Luxemburgo, Islas Bahamas, Islas Caimanes, Hong Kong, Singapur y Tokio.

El *mercado de eurobonos* se desarrolla a partir de mediados de la década de 1980, cuando los bonos se constituyen en la alternativa de los préstamos. Los préstamos tradicionales son transformados en valores negociables, con lo cual se reduce la



inmovilización de activos y disminuye las necesidades de responsabilidad patrimonial. El 50% de los eurobonos se emiten en dólares. Las emisiones de bonos provocan un profundo proceso de securitización del mercado mundial de capitales, a partir de la década de 1980.

La securitización permite una mayor flexibilidad de las posiciones de activos y pasivos de los bancos y empresas, un mejoramiento de las posibilidades de liquidez y rentabilidad y, principalmente una mayor cobertura ante el riesgo y la incertidumbre. La necesidad de cobertura de riesgos origina el desarrollo de los mercados de derivados: *swaps, forwards, futures y options*, productos diseñados por la ingeniería financiera de los grandes bancos y corporaciones transnacionales [Agüero, J., 2008:36-48].

6. Biocapitalismo financiero

En la *gubernamentalidad financiera*, los *mercados financieros* reemplazan a las *poblaciones* y la *nueva tecnología de poder* ya no es la *biopolítica* sino que son las *computadoras* y las *bases de datos electrónicas* programadas para administrar *flujos de fondos electrónicos* desde algún lugar del gran espacio cibernético globalizado. Estos flujos de fondos son las nuevas *mercancías* que se negocian en los mercados financieros como *derechos* y no como cosas. Estos derechos se identifican por registros electrónicos que expresan la nueva forma de dinero: el *dinero electrónico*.

En este sentido, las fábricas, las maquinarias, los procesos físicos y químicos de producción, los servicios, los insumos y el mismo trabajo humano, se transforman en *dinero electrónico*, en flujos de fondos electrónicos, en el mismo momento o antes de la obtención material de los productos, por la acción de los mercados financieros, que transforman estos productos en *derechos* que se pueden negociar especulativamente en forma ilimitada.

Un ejemplo de lo afirmado precedentemente lo constituyen las *commodities* como el petróleo o la soja, cuyo valor no depende de las condiciones materiales de producción, sino de los mercados financieros internacionales donde se negocian como *derechos*. Mientras estos productos se producen y se venden como mercancías en los mercados de petróleo y de granos, en los mercados financieros se negocian especulativamente varias



veces como *derechos*, generando flujos de dinero electrónico en los mercados financieros que pueden superar varias veces su valor económico real.

Esta negociación especulativa de *derechos* o de *flujos de dinero electrónico*, permite que los mercados financieros aumenten artificialmente la tasa de ganancia del capital, mediante la creación de lo que Marx denomina *capital ficticio*, refiriéndose al *capital-dinero* en el Tomo III de *El Capital* [Marx, K., 1999, tomo III:381]. De haber seguido viviendo Marx, seguramente escribiría el tomo IV con el título *La plusvalía financiera* o *El proceso de creación de capital electrónico*.

Indudablemente, el capitalismo ha entrado en la fase de *financierización* y se ha transformado en un *capitalismo financiero*, mucho más sofisticado y potente que las fases de *capitalismo comercial* y *capitalismo industrial* analizadas por Marx. Un autor brasileño, Reinaldo Carcanholo, habla de *capitalismo especulativo* y sostiene la tesis de que el capitalismo se encuentra en una crisis económica estructural que tiene como trasfondo la tendencia a la baja de la tasa de ganancia y esta fase especulativa sería un intento del capital de dar una respuesta [Carcanholo, R., 2008].

La tesis de Carcanholo no es sostenible por dos argumentos: la naturaleza de las crisis en el capitalismo y la naturaleza de la fase de *financierización* del mismo. En relación al primer argumento, el capitalismo no está en crisis, ni estructural ni coyuntural, sino que las crisis son ontológicas en el capitalismo, es decir, son constitutivas del mismo. En uno de sus tantos significados, las crisis pueden definirse como cambios o transformaciones y esto es, precisamente, lo constitutivo del capitalismo, su capacidad de transformación continua de una cosa en otra.

De hecho, ha adoptado diversas formas y contenidos históricos, se ha adaptado a los más diversos contextos, cambia constantemente de discurso y produce continuas formas novedosas de explotación, apropiación, acumulación y reproducción del capital. La forma financiera electrónica es una más en este notable despliegue histórico del capitalismo.

En relación al segundo argumento y tal como lo resumí muy brevemente en sendos párrafos anteriores, la fase financiera del capitalismo no emerge de una situación de



decadencia o declinación económica, ni de una tendencia a la baja de la tasa de ganancia, al contrario, emerge del crecimiento económico continuado de tres décadas, del desarrollo tecnológico, de la expansión de los bancos y las corporaciones transnacionales y de la formación de fenomenales masas de capitales financieros depositados en los bancos y recolocados en los mercados financieros internacionales.

Es decir, es una fase superior y más compleja del capitalismo, más sofisticada y con mucho más potencialidad que las anteriores. Y por supuesto con mucho más capacidad destructiva y explotadora del medio ambiente, de las condiciones de vida y de las relaciones sociales. Si Marx destina tantas páginas del Tomo III de *El Capital* a la reproducción del capital-dinero y del capital-efectivo, producido por los bancos y el comercio, cuánto más hubiera destinado a la producción y reproducción del *capital financiero electrónico*.

Los *procesos financieros*, como en el caso del petróleo y la soja, se alejan e independizan de los *procesos productivos*, pero no de los *procesos políticos* en los cuales se generan. Es decir, los mercados financieros crean sus propias condiciones de existencia y sus propias reglas de funcionamiento, pero no lo hacen por fuera de lo que aquí denomino *gubernamentalidad financiera*, que constituye la *tecnología de poder* que Foucault llamaría “*arte neoliberal de gobernar*”.

Sin embargo, este alejamiento financiero de los procesos productivos es sólo aparente, ya que el *capital financiero* ha aumentado considerablemente su poder sobre la *vida humana*, transformándose en lo que Osorio denomina *biocapital* [Osorio, J., 2008]. En efecto, los cambios en el mundo del trabajo [Agüero, J., 2009b], provocados por la *gubernamentalidad financiera* y el modelo neoliberal de *empresario de sí mismo*, han aumentado enormemente la incertidumbre, la indefensión y la fragilidad de *los-que-viven-de-su-trabajo*, como denomina el sociólogo brasileño Ricardo Antunes a la clase trabajadora actual [Antunes, R., 2003].

Para Osorio, el trabajador actual es un *esclavo moderno* porque, teóricamente, es un hombre libre pero vive sometido al mando despótico del capital, que diariamente se apropia de su vida, a través de largas y extenuantes jornadas de trabajo. Además, con los niveles actuales de productividad generados por los avances tecnológicos y las



posibilidades adicionales de ganancia que proveen los mercados financieros, los trabajadores aportan cientos de veces más de lo que reciben como salario.

En este sentido, para Antunes, hay un proceso de *precarización estructural del trabajo*, que se expresa en figuras como colaborador, emprendedor, trabajo flexible, cooperativo, voluntario, inmaterial, tercerización, subcontratación, entre otras. Pierbattisti se refiere a las *nuevas identidades* en el trabajo, construidas por el neoliberalismo, analizando el caso de una empresa pública de servicios telefónicos privatizada en Argentina [Pierbattisti, D., 2008].



Capítulo 6

EL GOBIERNO CORPORATIVO (Tesis 1 Parte 2)

En este capítulo se continúa con la fundamentación de la *Tesis 1*: “*La gubernamentalidad financiera es la tecnología de poder del capitalismo, en su modo actual de desarrollo financiero. Opera como un sistema autopoietico cuyos elementos son la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos*”.

1. El problema de gobierno corporativo

Las empresas se desarrollan con el capitalismo. Con la división del trabajo y la delegación de poder para tomar decisiones, hacia administradores distintos a los propietarios, se origina el problema de separación entre la propiedad y la administración, que tempranamente es advertido por Adam Smith cuando, refiriéndose a las empresas por acciones, sostiene que “*De los directores de tales compañías, sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio*” [Smith, A., 1999, libro 5, cap.1].

En forma más general, se trata de un problema de representación y de uso de poder, que también se da entre el Estado y sus organismos y la sociedad civil, como expresión del conjunto de ciudadanos de un país. Éstos entregan poder a sus representantes (administradores) para que gobiernen a favor de aquellos (propietarios), pero esto no siempre ocurre. El vocablo francés *gouvernance* aparecido en el siglo XV y su equivalente anglosajón *governance* de fines del siglo XVII, circulan habitualmente como referencia a este ejercicio de poder y a las actividades de gobierno.

El problema de *governance* resurge con fuerza en la década de 1970, en un contexto de crisis e incertidumbre a escala mundial, generadas -entre otros hechos- por el proceso



de globalización, la declinación del *welfare state* y su reemplazo por el neoliberalismo, las crisis del petróleo, el cambio del modo de producción, la desregulación económica mundial, la formación de los mercados financieros globales, la libre circulación de los capitales financieros internacionales, el endeudamiento de los países no desarrollados, la debilidad de las democracias en estos países, el avance de los movimientos sociales de protesta y de reivindicación de derechos civiles, políticos y sociales, y la agudización del problema de la pobreza en el mundo, tras un largo período de crecimiento económico mundial, que aumenta la brecha entre países pobres y ricos.

Los estudios de gobernabilidad democrática se inician con el Informe de la Comisión Trilateral de 1975. En el campo de los negocios privados, el problema de la separación entre propiedad y administración, tempranamente planteado por Smith en 1776, es retomado en 1932 por Berle y Means (1932), tras la crisis de 1929 del Mercado de Valores de New York. En este contexto, estos autores comparten la posición de Smith y consideran inviables las compañías donde se da aquella separación. Más tarde, Coase (1937) se refiere a este problema definiendo a la *firma* como un conjunto de contratos. Esta *teoría contractual de la firma* es el marco del debate que se instala en la década de 1970 en torno al problema de la *información* y el *control de las firmas*, en un contexto de crisis e incertidumbre.

En un trabajo pionero, Fama (1970) demuestra cómo el precio de los activos en los mercados financieros reflejan toda la información disponible y esto constituye una medida de la eficiencia de los mercados. Sin embargo, ¿todos los que operan en los mercados tienen la misma información? Akerlof (1970) estudia la posición asimétrica respecto a la información disponible que se da en un mercado de automóviles usados, donde vehículos de buena y mala calidad se venden al mismo precio, debido a que los compradores no disponen de la información como para analizar la calidad de los vehículos que compran.

De esta manera, se produce una situación de *selección adversa*, porque los productos que se compran o contratan son los de menor calidad, debido al problema de *información asimétrica*. Los administradores de las firmas cuentan con mejor información que los accionistas, acreedores, inversores, clientes y proveedores y, por lo



tanto, éstos tienen también *antes del contrato* un problema de *selección inversa*. ¿Cómo se soluciona el problema? Se han propuesto dos soluciones. Spence (1973) propone la *señalización* como mecanismo para contratar a los mejores trabajadores. Ross (1977) desarrolló un modelo de señalización emitiendo deudas, mientras que Myers y Maluf (1984) lo hicieron emitiendo acciones. Por su parte, Stiglitz y Weiss (1981) proponen la *detección* como mecanismo en un estudio del mercado bancario.

La asimetría de información puede surgir *después del contrato*. En este caso existe un *problema de agencia*: Una parte actúa como principal, mientras que otra lo hace como agente. Es la relación que se da, por ejemplo, entre propietarios y administradores, productores y distribuidores, empresas y empleados, bancos y prestamistas. Puede darse aquí problemas de acciones ocultas, también conocido como riesgo moral, o de información oculta.

Jensen y Meckling (1976) estudian este problema en las corporaciones norteamericanas y elaboran un modelo de costos de agencia según el cual el principal debe asumir determinados costos para poder ser beneficiado con las decisiones de los agentes. Estos costos se refieren a los gastos de monitoreo que realiza el principal, a los incentivos pagados a los agentes, a la pérdida residual causada por éstos en virtud de decisiones y acciones divergentes con los intereses del principal y a los gastos relacionados con la quiebra o reorganización de la firma.

Estudios posteriores demuestran que el interés de los propietarios depende también de otros intereses relacionados con los empleados de la firma, los clientes, proveedores, inversores, acreedores, asociaciones, cámaras, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. Esto amplía la mirada del problema, que había quedado reducida sólo a la relación principal-agente.

Freeman (1984) utiliza por primera vez el término *stakeholders* para referirse a quienes pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa. Éstos constituyen grupos de interés o grupos interesados en las actividades de una empresa. Por tanto, son parte interesada y pueden influir en las decisiones de la empresa o ser afectados por ellas. Por su parte, Titman (1984) aplica la teoría de los costos de agencia a la relación entre la empresa y sus clientes y la empresa y sus trabajadores,



demostrando cómo el aumento de deuda aumenta el riesgo de quiebra y por lo tanto puede afectar la demanda de productos que requieren servicios técnicos futuros disponibles, mientras que los trabajadores pueden exigir salarios más altos ante el riesgo de quiebra de la empresa.

La teoría de la coinversión de los *stakeholders* sostiene que algunas empresas prefieren endeudarse menos que otras, para disminuir este riesgo y atraer en cambio la valiosa participación de los *stakeholders* en las inversiones. Esta posición no es compartida por Jensen (1986), quien extiende los costos de agencia a los flujos libres de caja, recomendando el endeudamiento para disminuir dichos costos. Este efecto endeudamiento hace que los administradores y propietarios se inclinen por estrategias de producción e inversión más agresivas.

Brander y Lewis (1986) y otros autores estudian este uso del endeudamiento con fines estratégicos, fundamentando lo que se conoce como *teoría de la estrategia corporativa*. Esta teoría explica el papel de las estrategias corporativas en relación a los mercados de bienes y factores de producción y a las decisiones de financiamiento y producción. La posición competitiva de una empresa en el mercado explica el tipo de estrategia que adopta la misma y, a su vez, explica también el tipo de financiamiento y de estructura de producción de la empresa.

Los problemas vinculados a la información y al control de las corporaciones se agudizan en la década de 1980, por la expansión e integración de los mercados financieros internacionales, la consolidación del proceso de globalización y la constitución del *nuevo orden mundial*. A finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, el problema de información y control de las corporaciones comienza a ser abordado como un problema de *gobierno corporativo*.

El tema atrae la atención de los hombres de negocios, de los investigadores y se difunde con un interés creciente en la prensa popular y especializada. Los mercados y las corporaciones constituían el eje del nuevo orden económico y político instalado en el mundo. Esto implica la profundización de los problemas de asimetría de información, selección adversa, información oculta, riesgo moral, costos de agencia, *stakeholders* y estrategia corporativa.



El eje de la discusión se centra en la identificación de lo que deberían considerarse *buenas prácticas* corporativas. El *Informe Cadbury*, publicado en Gran Bretaña en 1992, es el primer antecedente en este sentido. En otros países se producen informes similares: En Canadá el *Informe Dey* (1993), en Francia el *Informe Viénot* (1995), en Holanda el *Informe Peters* (1997), en España el *Informe Olivencia* (1998) y en Bélgica el *Informe Cardon* (1998).

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico aprueba los *Principios*, destinados a “*asistir a los gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el gobierno corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo*” (OCDE, 1999).

2. Modelos de gobierno corporativo

En líneas generales, hay dos grandes enfoques: uno orientado al mercado y a obtener valor para los accionistas o *shareholders* y otro orientado a las relaciones y a obtener valor para un grupo más amplio de interesados o *stakeholders*. Se trata, en síntesis, de dos enfoques básicos de gobierno corporativo: el modelo de mercado y el modelo de relaciones. El primero se aplica en Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y en algunos países en desarrollo que lo han adoptado. El segundo en países como Alemania y Japón.

Ambos modelos se basan en diferentes supuestos teóricos e ideológicos. El modelo de mercado pone su acento en los mercados de capitales y en la creación de riqueza para los tenedores de acciones. Se basa fundamentalmente en la teoría de la agencia y en los mecanismos de señalización y de detección o monitoreo por el mercado. Esto supone un tipo de gobierno corporativo basado en mecanismos de mercado y de control de las corporaciones, orientado a proteger principalmente el derecho, la propiedad y el interés de los accionistas.



Por su parte, el modelo de relaciones pone su acento en las relaciones entre los diferentes grupos de interesados en las corporaciones y entre éstas y los gobiernos locales, los mercados y la sociedad civil. Se basa principalmente en la teoría de *stakeholders* y supone un tipo de gobierno corporativo basado en mecanismos de control interno y de regulación de las corporaciones, orientado a proteger no sólo el derecho y el interés de los accionistas, sino también de los consumidores, empleados, proveedores, gobiernos locales y sociedad civil.

Sin embargo, hay algunas diferencias hacia el interior de cada uno de estos modelos, que se basan en la dinámica interna e idiosincrasia de cada país. Un breve desarrollo de la experiencia inglesa, norteamericana, alemana y japonesa, nos permitirá observar estas diferencias.

2.1. El modelo inglés

En Inglaterra se desarrolla la forma corporativa de empresas. Se denomina *corporación* a las sociedades anónimas inglesas de los siglos XVII y XVIII. Un ejemplo es *The East India Company*, reconocida legalmente en 1600. Tenía una corte de propietarios y una corte de directores, lo que equivale actualmente a la asamblea de accionistas y el directorio.

En 1760 se crea la Bolsa de Londres y en 1844 se establece que todo negocio con más de 25 participantes debía organizarse como corporación. En 1855 se autorizan las sociedades con responsabilidad limitada, cuyo número aumenta de 65.000 a 1.100.000 entre 1914 y 2002 [Cadbury, 2002].

Una característica de este país es el desarrollo de un mercado de control corporativo basado en transacciones bursátiles y tomas de control o *takeovers* [Mayer, 2000]. Las tomas de control pueden ser hostiles, cuando son resistidas por los ejecutivos o el personal. Por ejemplo, en 1985 y 1986, de 325 tomas de control, 80 fueron hostiles [Franks y Mayer, 1996]. Para Jensen (1993), esto se debe a la falla de los mecanismos de control interno, que son ineficientes para evitar los excesos de los administradores.

Otra característica es la alta dispersión de la propiedad de las empresas británicas. El bloque mayoritario de accionistas no supera el 10%, mientras que en los países



Europeos continentales está entre 40% y 50% [Mayer, 2000]. Los accionistas mayoritarios son fondos de pensiones y compañías de seguros. Los bancos no controlan a las corporaciones, pero en las emisiones de bonos y acciones los bancos de inversión exigen cambios en las prácticas de los administradores.

2.2. El modelo norteamericano

En 1792 se crea la Bolsa de Nueva York, que luego se transforma en el mercado de valores más importante del mundo. Sin embargo, recién después de la guerra de secesión (1861-1865) se inicia un período de fuerte expansión económica. La feroz competencia alimenta la formación de carteles, trusts y holdings. Los carteles son prohibidos en 1890 y más tarde los trusts, en cambio los holdings generan la primera ola de fusiones entre 1895 y 1905, que involucra al 35% de empresas industriales. Esto genera monopolios de hecho. Empresas como Standard Oil, DuPont y American Tobacco, son obligadas luego a dividirse. La integración vertical genera la segunda ola de fusiones en la década de 1920.

Tras la crisis de 1929, se crea la Securities and Exchange Commission en 1934, con funciones de regulación y disciplinamiento; se separan los bancos comerciales de los bancos de inversión y se prohíbe a los bancos la tenencia de acciones de empresas. En 1950 se prohíbe la integración vertical y horizontal de empresas y esto genera la tercera ola de fusiones, en búsqueda de diversificación y de formación de conglomerados. La cuarta ola de fusiones se produce en la década de 1980, mediante *takeovers* hostiles acompañadas de *leverage*. Esto produce un aumento de productividad del 3.3% anual promedio y genera un reacomodamiento de las industrias [Jensen, 1993].

Hacia fines de la década de 1980, el exceso de pagos con opciones sobre acciones a gerentes y directores, el aumento de quiebras, la desaparición del mercado de bonos basura y la restricción legal de los *takeovers*, provocan el cierre del mercado de control corporativo. En la década de 1990 desaparecen los *takeovers* y se pone el acento en los sistemas de compensación y medición del desempeño.

2.3. El modelo alemán



La creación del Deutsche Bank en 1870 sienta las bases del acelerado crecimiento industrial alemán y del sistema de banco principal. Los empresarios entregan a los bancos el control total o parcial de las empresas, a cambio de financiamiento. La propiedad accionaria es cruzada y los directorios están interconectados. Sin embargo, hacia 1920 las empresas se liberan del control de los bancos [Hellwig, 2000], pero éstos siguen ejerciendo influencia. A comienzos de la década de 1990, los bancos eran propietarios de casi el 10% de las acciones de empresas que cotizan en bolsa, mientras que las compañías de seguro tenían cerca del 11% [Kester, 1997].

Las empresas que cotizan en bolsa están gobernadas por una junta de administración, integrada exclusivamente por empleados, y una junta de supervisión, integrada 50% por representantes de los trabajadores y 50% por outsiders, representantes de accionistas, ejecutivos de otras corporaciones o de instituciones financieras que tengan un interés en la empresa.

2.4. El modelo japonés

Hacia finales del siglo XIX, Japón se había convertido en una potencia económica y militar. Los *zaibatsu* eran grandes corporaciones monopólicas que controlaban la distribución de sus productos y mantenían fuertes lazos con los bancos. Contaban con subsidios del Estado y exenciones impositivas. El poder lo concentraban grupos familiares. Utilizaban directorios interconectados: una misma persona podía ser miembro de varios directorios. El empleo era de por vida y generaba fuerte lealtad en los trabajadores. Se ha descrito este sistema como feudal [Kester, 1997].

Tras la finalización de la segunda guerra mundial, los *zaibatsu* son reemplazados por los *keiretsu*, que funcionan alrededor de un banco principal, con propiedad accionaria cruzada y directorios interconectados. Las relaciones muy cercanas entre los grandes bancos y empresas, el uso eficiente del ahorro proveniente de los excedentes económicos, la alta calidad de los clientes y el bajo riesgo de crédito, constituyen la base del acelerado crecimiento económico japonés.

El banco principal es el mayor prestamista de las empresas y es propietario a su vez de casi el 10% de las acciones. Tiene acceso a la información, monitoreo y control de



las empresas y éstas poseen entre sí la propiedad cruzada o recíproca de las acciones. En la década de 1990 se reduce el rol de los bancos y aumenta la participación de los mercados de bonos y acciones.

3. Mecanismos de gobierno corporativo

Los estudios realizados sobre gobierno corporativo permiten identificar varios de estos mecanismos. Jensen (1993) los clasifica en cuatro tipos: a) los mercados de control corporativo, b) el sistema legal, político y regulatorio, c) los mercados de factores y productos y d) los sistemas de control interno. Sin embargo, este autor descalifica al sistema legal, político y regulatorio, sosteniendo que no puede controlar la ineficiencia de los gerentes. Subestima también a los sistemas de control interno y se inclina por los mecanismos de control de los mercados.

No obstante, La Porta y otros (1997) demuestran cómo distintos sistemas legales, políticos y regulatorios, producen distintos tipos de gobierno corporativo. Otros autores (Denis, 2001; Allen y Gale, 2001) incorporan a los sistemas de control interno, los sistemas de compensación a los ejecutivos, la estructura de propiedad y los niveles de endeudamiento. A continuación se examinan los mecanismos de gobierno corporativo, agrupándolos en internos y externos.

3.1. Mecanismos internos

Entre los mecanismos internos de gobierno corporativo, las investigaciones realizadas focalizan su atención en las juntas directivas o directorios, los sistemas de compensación o remuneración de ejecutivos, la estructura de propiedad y el endeudamiento. Se exponen brevemente cada uno de estos mecanismos.

3.1.1. Las juntas directivas o directorios

Este mecanismo es el más extendido y conocido. Para Fama y Jensen (1983) es una solución eficaz al problema de agencia. Sin embargo, es un mecanismo subvalorado por la teoría de la agencia, que pone el acento en los ejecutivos o gerentes.

Por delegación de los accionistas, las juntas o directorios monitorean y controlan el desempeño de los gerentes, aprueban y monitorean los planes de largo plazo y contratan, despiden y fijan la remuneración de los gerentes y del personal. Una parte o



la totalidad de las juntas o directorios pueden ser independientes. Algunos directores pueden tener funciones ejecutivas.

Las juntas o directorios de hecho pueden ser manipuladas por los gerentes, por falta de preparación de sus miembros, por falta de información, por falta de independencia o por alguna otra razón. Jensen (1993) prefiere *outsiders* o directores externos independientes. No obstante, estudios recientes sobre la relación entre la composición de las juntas o directorios y el desempeño de la firma muestran resultados contradictorios y no son concluyentes [Hermalin y Weisbach, 2001; Bhagat, Sanjai y Black, 2002].

En Estados Unidos, las juntas son dominadas por los gerentes. En Japón teóricamente los accionistas tienen más poder que en Estados Unidos, pero en la práctica es alta la discrecionalidad de los gerentes. No obstante, la afiliación a un banco principal y la concentración de la propiedad favorecen un mejor control de los gerentes.

En Alemania el sistema de doble junta, una de administración y otra de supervisión, preserva mejor el derecho de los accionistas. De todas maneras, los estudios realizados para relacionar el control de los gerentes con el desempeño de las firmas tampoco muestran resultados concluyentes [Kaplan, 1997].

3.1.2. Los sistemas de compensación o remuneración

La teoría de la agencia sostiene el modelo de principal-agente, según el cual la compensación a los gerentes es una función del desempeño y valor de la firma en el mercado. Recomienda asignar derechos de propiedad a los gerentes, mediante opciones sobre acciones y bonos sobre el precio de las acciones.

Los estudios realizados muestran cómo los gerentes manipulan los resultados y el precio de las acciones, para obtener mayores compensaciones. Igualmente llevan a cabo proyectos riesgosos, con el fin de incrementar las ganancias de la firma o bien ocultan las pérdidas generadas por los mismos. Ejemplos de estas maniobras son los casos Worldcom y Enron en Estados Unidos.

Murphy (1999) muestra las elevadas compensaciones de los ejecutivos norteamericanos en relación a las empresas japonesas y europeas, sin que



necesariamente las empresas norteamericanas muestren un desempeño superior. Jensen, el principal impulsor del pago de incentivos a los ejecutivos norteamericanos, responde a las críticas sugiriendo que no se efectivicen los pagos de incentivos hasta tanto no se pruebe el valor real de los beneficios [Jensen, 2001].

3.1.3. La estructura de propiedad

Si los propietarios administran no hay costos de agencia y si la propiedad está concentrada, aumenta el control y se reducen los problemas de agencia. El desarrollo y complejidad de las organizaciones demuestra que esto no siempre es posible. Los beneficios de la especialización son innegables cuando las organizaciones aumenten su tamaño y, por otra parte, no siempre los requerimientos adicionales de capital pueden ser asumidos por los propietarios. Además, la concentración de la propiedad deja de lado los beneficios de la diversificación y distribución del riesgo.

En Estados Unidos, los bloques mayoritarios de accionistas con poder de decisión representan sólo el 5% del total de las acciones en circulación, en Inglaterra el 10% y en Europa continental de 40% al 50%. En un estudio de las 20 corporaciones más grandes de 27 países desarrollados, La Porta y otros (1999) descubren que más del 60% de las empresas tiene la propiedad concentrada y que, en el 50% de los casos, son controladas por grupos familiares o por el Estado. En estas familias hay poca separación entre propiedad y administración.

3.1.4. El endeudamiento

Jensen formuló la tesis de que a mayor deuda, menor margen para utilizar el flujo de caja de la empresa en forma ineficiente [Jensen, 1986]. El mecanismo del endeudamiento se utilizó en Estados Unidos en la década de 1980, para las compras apalancadas y capitalizaciones de empresas. Como mecanismo de gobierno corporativo, el endeudamiento es eficaz en la medida que haya protección del derecho de los acreedores.

Esto crea sin embargo un conflicto de agencia entre los accionistas y los acreedores, ya que las leyes comerciales privilegian el pago de intereses antes que el pago de dividendos. De todas maneras, el endeudamiento es un mecanismo transitorio de



gobierno corporativo que se aplica en empresas que requieren un cambio drástico y rápido de sus prácticas ejecutivas.

3.2. Mecanismos externos

Entre los mecanismos externos de gobierno corporativo, las investigaciones realizadas centran la atención en los sistemas legales, políticos y de regulación, los mercados de control corporativo, y los mercados de factores y productos. Se exponen brevemente cada uno de estos mecanismos.

3.2.1. Los sistemas legales, políticos y de regulación

En el marco de la teoría contractual de la firma y de la problemática de la agencia, Meckling y Jensen (1976) sugieren ya a mediados de la década de 1970, la protección de los derechos de los inversores en bonos y acciones, mientras que Grossman y Hart (1986), a comienzos de la década de 1980, refuerzan esta idea al analizar los costos y beneficios de los derechos residuales de propiedad.

La Porta y otros (1999), en un estudio realizado de 49 países con distintas tradiciones legales, muestran cómo los países protegen de manera diversa y en grados diferentes a los inversores. En general, en los países con sistemas legales de origen *civil*, la protección de los inversores es más débil, mientras que es más fuerte en países con sistemas legales de origen *común*. Entre los primeros, se encuentran los países europeos continentales; entre los segundos, los países anglosajones.

La poca protección a los inversores se compensa con una mayor concentración de la propiedad de las empresas, mientras que los países con mayor protección a los inversores se caracterizan por una gran dispersión de la propiedad. En los países con mayor protección a los inversores, los mercados de bonos y acciones tienen más empresas inscriptas por habitante y realizan más emisiones primarias de títulos, en tanto que las empresas distribuyen más dividendos y la cotización de los papeles es más alta. Esto demuestra la importancia de los sistemas legales, políticos y de regulación en materia de *gobierno corporativo*.

3.2.2. Los mercados de control corporativo



Si los mecanismos internos de gobierno corporativo y las leyes y regulaciones externas fallan en orientar las decisiones y acciones de los administradores hacia el objetivo de crear valor, los operadores de mercado pueden tener oportunidades de ganancia con la situación. Esto puede derivar en reemplazos de gerentes y reorganizaciones de empresas.

Los mercados pueden jugar de esta manera un papel importante en el disciplinamiento de los administradores y en la creación de valor para los accionistas. Los mecanismos pueden ser las alianzas y acuerdos entre accionistas, las fusiones y adquisiciones amistosas o bien los *takeovers* hostiles. Si bien los *takeovers* hostiles pueden tener efectos disuasivos para los administradores, también pueden provocar su atrincheramiento.

Los administradores disponen de varias alternativas para resistir, por ejemplo, emitir acciones a menores precios, elegir escalonadamente a los miembros de las juntas directivas o directorios, o concentrar el control mediante capitalizaciones de acciones. Los *takeovers* hostiles son característicos sólo de Estados Unidos e Inglaterra. Sin embargo, hacia fines de la década de 1990, también se dan en Europa continental.

3.2.3. Los mercados de factores y productos

La competencia en los mercados de factores y productos obliga a los administradores a elevar los niveles de productividad y eficiencia de las corporaciones. Si no lo hacen, sostiene Jensen (1993), pueden afectar el valor de las acciones en el largo plazo. No obstante, varios estudios [Hart, 1983; Scharfstein, 1988 y otros] demuestran que la competencia puede tener efectos negativos en los gerentes en términos de incentivos, debido a que obliga a la reducción de costos, incluyendo la propia retribución de los gerentes. De todas maneras, estos mismos estudios demuestran también que sólo los gerentes eficaces tienen éxito, asegurando la supervivencia de la firma en el largo plazo.

4. El debate sobre gobierno corporativo

Para desarrollar la última parte de este capítulo, centramos nuestra atención en algunos interrogantes claves: ¿cuáles son los ejes principales del debate actual sobre gobierno corporativo?, ¿por dónde pasa el debate?, ¿cuáles son los temas que



interesan?, ¿a quiénes interesan estos temas? y ¿por qué interesan estos temas y no otros? Los autores que fuimos citando en este capítulo ponen el acento en varios temas que, indudablemente, tienen una gran importancia en el debate actual sobre gobierno corporativo. Otros autores de publicaciones más recientes, centran su interés en otros temas, que cobran vigencia a la luz de hechos que son de conocimiento público y que han tenido una fuerte repercusión en el mundo político y de negocios, además de amplia difusión por los medios de comunicación social.

Podemos agrupar analíticamente estos temas en cinco grandes ejes: el conflicto de intereses, el problema de la información, el problema de la medición, el problema del control y la cuestión de los valores. Nos referimos brevemente a cada uno de ellos.

4.1. El conflicto de intereses

En una organización, y fuera de ella también, todos sus miembros persiguen intereses diversos que, en la mayoría de los casos, colisionan unos con otros. El conflicto es un elemento constitutivo de las organizaciones, como lo es también de toda formación social. Las corporaciones o empresas tienen esta misma impronta. Al ser un elemento constitutivo, el conflicto siempre está presente o latente en las corporaciones. En este capítulo, partimos de un conflicto inicial advertido por Smith en 1776 y fuimos avanzando por otros que se fueron acumulando, en un proceso de creciente grado de complejidad de las corporaciones.

Podemos intentar expresar el estado actual de conflicto de intereses de las corporaciones, con una pregunta sencilla pero difícil de responder: ¿a quiénes benefician o perjudican las corporaciones con sus operaciones? La trayectoria del debate en este tema ha transitado al menos por cuatro formas de manifestación del conflicto de intereses: propiedad-administración, accionistas-*stakeholders*, dividendos-empleo y economía-sociedad.

La primera forma es la que vislumbró Smith y se refiere a la separación y conflicto de intereses entre quienes son propietarios y quienes sólo administran un negocio. Este conflicto subsiste en la actualidad, a pesar de los esfuerzos por resolverlo con la teoría de la agencia. Su máximo exponente, Michael Jensen, ha publicado sucesivos trabajos



tratando de contestar a sus críticos o realizando nuevos aportes para explicar las contradicciones que fueron mostrando varios estudios empíricos.

Brecht, M. y otros (2002) critican a la teoría de la agencia el supuesto poco realista de que las ganancias y los precios de las acciones no pueden manipularse. B. S. Frey, citado por Hilb (2007), cuestiona el hecho de que fue construida exclusivamente sobre la motivación extrínseca y que, además, sólo tiene en cuenta los intereses de los ejecutivos y accionistas, y no las necesidades de los empleados, los clientes o el medio. Aguilera y Jackson (2003), por su parte, sostienen que no tiene en cuenta las diferencias claves que existen entre países.

La segunda forma hace referencia a dos concepciones antagónicas respecto a quiénes deben beneficiar las corporaciones. La posición tradicional que predomina en los hombres de negocios y académicos es limitar este derecho a los accionistas. Otra posición que va ganando terreno cada vez más es la de ampliar este derecho a los *stakeholders*: los trabajadores, la comunidad, los consumidores, la gerencia, los accionistas y los acreedores.

A favor de los accionistas se argumenta que a) los otros *stakeholders* pueden proteger mejor sus derechos mediante contratos y que b) los accionistas entregan sus activos a la empresa y están en desventaja respecto a los proveedores de insumos, trabajo, servicios, entre otros, que conservan el control de sus activos productivos y tienen más poder de negociación.

Jensen (2001) sostiene que beneficiar a los accionistas implica aumentar el valor de la firma a largo plazo. En este sentido, critica el enfoque de *stakeholders* porque agudiza el problema de agencia, ya que los gerentes no saben cuándo beneficiar a uno o a otros o en qué medida, afectando la rendición de cuentas y aumentando la discrecionalidad de los gerentes. Una crítica similar hace Sternberg (1999), sosteniendo que las decisiones en el enfoque de *stakeholders* se basan en la posición estrictamente ética que asuman los gerentes. ¿Supone Sternberg que beneficiar exclusivamente a los accionistas no es en sí misma una posición ética? Por otra parte, a favor de los *stakeholders*, sostiene Zingales (1997) que los accionistas delegan el control en las juntas o directorios para que velen



por el valor de la firma y de los intereses de todos los *stakeholders*, no sólo de los accionistas.

La tercera forma hace referencia al pago de dividendos a los accionistas aun a costa de despidos o pérdidas de empleo del personal. Es decir, priorizar el interés de los accionistas o la estabilidad en el empleo del personal. Un estudio de Yoshimori (1995) pone de manifiesto la contraposición entre las firmas japonesas y europeas continentales, que priorizan el empleo, por un lado, y por el otro, las firmas norteamericanas e inglesas, que priorizan el pago de dividendos a los accionistas, aun a costa de despidos del personal.

La cuarta forma tiene una gran actualidad y se refiere a la tensión básica entre proteger el interés exclusivamente económico de las corporaciones o proteger también los intereses de la sociedad. En este caso, como en el caso de la protección del empleo, se trata de formas particulares del conflicto general entre accionistas y *stakeholders*. El estudio de Yoshimori también indagó sobre este tema, arribando a conclusiones similares al caso anterior.

Los gerentes de corporaciones japonesas, alemanas y francesas se inclinan por el modelo *stakeholders*, que incluye no sólo la protección del interés de los accionistas, sino también de los intereses de la sociedad, mientras que los gerentes de corporaciones norteamericanas e inglesas se inclinan por proteger el interés exclusivamente económico de los inversores. Este conflicto de intereses entre la economía y la sociedad es la base del debate por el cambio climático, la destrucción de la capa de ozono y la contaminación ambiental.

4.2. El problema de la información

Este tema es el que muestra la importancia del gobierno corporativo como consecuencia de los escándalos empresariales que tomaron estado público en Estados Unidos y que involucraron a firmas de primera línea como Enron, Worldcom, Global Crossing y Arthur Andersen.

Taylor (2003) habla de crisis de confianza pública en la economía en general y en los ejecutivos de empresas en particular. Atribuye esta crisis a cuatro razones: a) el



espejismo creado por la especulación financiera y los avances tecnológicos, b) los escándalos en los gobiernos corporativos de empresas norteamericanas, c) la creciente separación entre la economía y la sociedad, y la orientación al rendimiento financiero especulativo de corto plazo y d) la falta de integridad y *corrupción legitimada* de los directores, ejecutivos y auditores de empresas.

Después de los escándalos y como consecuencia de la pérdida de confianza pública en la información, el gobierno norteamericano terminó con la autorregulación de la profesión contable, reguló el funcionamiento de las firmas de auditoría, estableció procedimientos contables y de auditoría mucho más rigurosos y fijó responsabilidades penales específicas para los gerentes que manipulen o falseen la información financiera.

4.3. El problema de la medición

Otro problema crucial es cómo medir la eficacia y la eficiencia de los gobiernos corporativos. Para el enfoque orientado a los accionistas, el desempeño de un *gobierno corporativo* es eficaz y eficiente cuando crea valor de largo plazo para los accionistas. El mejor instrumento para medir este valor es el precio de mercado de las empresas. Sin embargo, los problemas de información y los escándalos por fraude y falsedad han afectado profundamente la credibilidad de este instrumento y el precio de las acciones ya no es confiable como medida de desempeño corporativo.

Para el enfoque orientado a los *stakeholders*, el desempeño de un *gobierno corporativo* se mide cualitativamente y en base a varios indicadores. Esto torna engorrosa la medición y dificulta la comparación entre distintos períodos inscriptos en contextos específicos.

4.4. El problema del control

Si son difíciles de administrar los conflictos de intereses en las corporaciones y difíciles de resolver los problemas de información y de medición del desempeño, mucho más difíciles de resolver aun son los problemas de control. ¿Quién controla a quién? Cuando decimos quién, la literatura señala tres posibilidades: la propia corporación, el mercado o las instituciones públicas.



¿Puede una corporación controlarse a sí misma? La respuesta de Jensen y otros autores con orientación a los accionistas sería un contundente no. La respuesta de autores con orientación a los *stakeholders* sería un contundente sí. Para cada una de estas posiciones hay argumentos y también críticas. Los escándalos que afectaron la confianza pública en Estados Unidos parecen inclinar la balanza a favor del modelo de *stakeholders*.

¿Cuál es papel de los mercados y de las instituciones públicas? Aquí se separan aún más el modelo norteamericano e inglés y el modelo japonés y europeo continental, porque responden a distintas historias y tradiciones. Los mercados con alta dispersión de la propiedad tienen problemas para controlar a las corporaciones. Este es el caso de los países anglosajones y por eso un país que tiene la economía más desarrollada del mundo no puede evitar los escandalosos casos de fraude y falseamiento de información entregada a los mercados. Por eso también este mismo país apela al control institucional del Estado y al control que puede realizar la profesión contable. Obviamente, puede aplicarse una de las tres alternativas o combinarlas de varias maneras.

4.5. La cuestión de los valores

Tanto los problemas de asimetría de la información, selección adversa, costos de agencia y riesgo moral, como la pérdida de confianza pública, la corrupción legitimada, el espejismo especulativo de los mercados y la creciente brecha entre la economía y la sociedad, contribuyeron en conjunto a instalar en la agenda pública y en los ambientes políticos, de negocios y académicos, la cuestión de los valores en los gobiernos corporativos, especialmente vinculados a la ética empresarial, la responsabilidad social empresarial y la ciudadanía empresarial. Varios autores abordan esta cuestión (por ej. Murphy, 1988; Miles, 1993; Francés, 2004, entre otros). Se trata de volver a reconciliar a las empresas con la sociedad, a la economía con la política y la filosofía, al mundo de los negocios con el mundo de vida.

5. Crisis de gobierno corporativo

El gobierno corporativo es un campo de estudio de gran interés, importancia y actualidad. Sus efectos sobre la sociedad y la economía son evidentes. La protección de



los inversores es tan importante como la protección de la sociedad y los ciudadanos. Desde la década de 1970, se han realizado importantes contribuciones en este tema. No obstante, el camino recién se inicia y con fuertes turbulencias, ya que las crisis financieras son recurrentes y los escándalos financieros que involucran a grandes corporaciones transnacionales y a los países desarrollados han impactado fuertemente en el imaginario social.

Hay una sensación de que los sistemas sociales se construyen sobre la base de la confianza mutua entre sus miembros y requieren de un alto grado de transparencia y sinceridad, ya que es difícil construir sobre el engaño y la estafa. Tampoco se puede sostener un sistema sobre la base de incentivos monetarios como sostienen los autores de la teoría de la agencia.

Ahora bien, como lo sostienen Michel Aglietta y Antoine Rebérioux, el problema de gobierno de las corporaciones no es independiente del fenómeno de la globalización y del desarrollo de los mercados financieros. En palabras de los autores: *“Nuestra hipótesis es que las relaciones de poder en el seno de la empresa, determinantes de su estrategia en los diferentes mercados, han sido trastornadas por las transformaciones de la esfera financiera”* [Aglietta, M. y Rebérioux, A., 2009:19].

Tal como se sostiene en esta tesis, el gobierno corporativo es uno de los mecanismos de gubernamentalidad financiera que utiliza el capitalismo financiero mundial para su propia reproducción. Esto nos lleva a sostener la idea de que el gobierno corporativo, al menos en este momento histórico de desarrollo del capitalismo, no tiene existencia en sí mismo, por fuera de esta necesidad de autoreproducción del capitalismo, sino que, por el contrario, adquiere sentido y direccionalidad, al igual que forma y contenido, sólo como dispositivo de la gubernamentalidad financiera.

En el próximo capítulo se analiza el modo autopoiético de reproducción de la gubernamentalidad financiera, a través de la globalización, los mercados financieros y el gobierno corporativo.



Capítulo 7

LOS SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS (Tesis 1 Parte 3)

En este capítulo se continúa con la fundamentación de la *Tesis 1*: “*La gubernamentalidad financiera es la tecnología de poder del capitalismo, en su modo actual de desarrollo financiero. Opera como un sistema autopoietico cuyos elementos son la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos*”.

1. Origen y significado de la autopoiesis

Como lo explica el propio Humberto Maturana Romesín en 1994, en el prefacio de la segunda edición titulada *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*, de su libro publicado en 1973 con Francisco J. Varela García, la idea de *autonomía* de los seres vivos fue concebida por él en la década de 1960, para explicar y comprender a los seres vivos en su condición de entes discretos que existen en su vivir como unidades independientes. Esta idea intentaba contestar a la pregunta por el origen de los seres vivos en la tierra y su manera de constitución como entes autónomos, teniendo en cuenta que todos los fenómenos biológicos ocurren a través de la realización individual de los seres vivos.

Ludwig von Bertalanffy, el biólogo que había inventado la *teoría de los sistemas abiertos* en la década de 1930, concibe a los seres vivos como totalidades y como sistemas abiertos procesadores de energía, en tanto que para Maturana son entes discretos y autónomos. ¿Qué quiere decir con esto? El propio autor lo aclara: “*que la forma de ser autónomo de un ser vivo estaba en el hecho de que todos los aspectos del operar de su vivir tenían que ver sólo con él, y que este operar no surgía de ningún propósito o relación en la que el resultado guiase el curso de los procesos que le daban origen*” [Maturana, H. y Varela, F., 2004:12].



Este fundamento de la *autonomía* es también el fundamento de la idea de *autorreferencia* de los seres vivos como sistemas. En efecto, todo lo que pasa en y con los seres vivos, tanto en su dinámica interna como relacional, se refiere sólo a ellos mismos, ocurre como una continua realización de si mismos, como si operasen como entes autorreferidos. A partir de estas ideas, Maturana se pregunta por el sentido de la vida y el vivir, sosteniendo que la vida no tiene sentido fuera de si misma, en tanto que el sentido de los seres vivos es su propio vivir como tales, es decir la continua realización de si mismos.

Lo que trata de decir y mostrar Maturana, como él mismo lo afirma, es que todo ser vivo surge de la propia dinámica relacional de sus componentes, como consecuencia espontánea del operar de éstos o de la propia concatenación del operar de sus componentes como ser vivo y que lo hace un ser vivo. Este dominio del operar a su vez es distinto y ajeno al dominio de la totalidad a que da origen dicho operar. Esto significa que el ser vivo surge como totalidad en un dominio distinto al operar particular de sus componentes. En este sentido, se diferencia de los sistemas producidos por los seres humanos, cuyo diseño tiene sentido sólo en relación a un producto o a algo distinto al diseño en si mismo.

Como lo descubre Maturana, la dinámica molecular que produce a los seres vivos es circular y esta *circularidad* se da, según el autor, porque hay una red de transformaciones y de producción molecular constitutiva de lo vivo, de tal manera que las moléculas producidas en el operar de esa red interactúan de modo que: generan la red que las produce, dan origen a los bordes y extensión de la red y configuran el flujo de moléculas que, al incorporarse a la dinámica de la red, se transforman en componentes de ella.

Las ideas de autonomía, autorreferencia y organización circular de las transformaciones y producciones moleculares de los seres vivos, son difundidas por primera vez en 1969 por Maturana, al presentar el ensayo *Neurophysiology of cognition*⁸ en un congreso de antropología en Chicago sobre el tema *El conocer como fenómeno humano*. En 1970, publica una versión ampliada con el título *Biology of*

⁸ Garvin, P. (ed.) *Cognition: A Multiple View*, Spartan Books, 1969.



*cognition*⁹. Estas ideas constituyen la base de lo que después Maturana y Varela denominan *autopoiesis*, vocablo que habría surgido de un intercambio de ideas con el filósofo José María Bulnes.

La *autopoiesis* u organización de los seres vivos se da en diferentes dominios, con diversas clases de componentes y formando distintos sistemas. Entre tantos sistemas moleculares diferentes, los seres vivos son sistemas autopoieticos moleculares. Las *células* son *sistemas de primer orden*, porque existen directamente como sistemas autopoieticos moleculares, en tanto que los *organismos* son de *segundo orden*, porque son agregados de células, mientras que las colmenas, las colonias, las familias y los *sistemas sociales*, son *sistemas de tercer orden*, porque son agregados de organismos. No obstante, Maturana aclara que “*estos sistemas autopoieticos de orden superior se realizan a través de la realización de la autopoiesis de sus componentes*” pero que, en el caso de los sistemas sociales, “*lo que los define como tales no es la autopoiesis de sus componentes, sino la forma de relación entre los organismos que los componen*” [Maturana, H. y Varela, F., 2004:19].

La idea de *autopoiesis* es desarrollada por Maturana y Varela en 1971 y, hacia fines de este año, la incluyen en un texto de 76 páginas en inglés titulado *Autopoiesis: the organization of living systems*. Esta versión original en inglés fue publicada recién en 1980¹⁰, cuando la idea había adquirido ya cierta popularidad dado que antes, en 1973, fue publicada en Chile una versión en español del texto original¹¹ y, además, a mediados de 1974, fue publicado en inglés un breve artículo que presentaba la noción de *autopoiesis* y desarrollaba un caso mínimo¹². Este artículo fue el primer texto en inglés con la idea de *autopoiesis*.

Como lo resume el propio Francisco J. Varela García en 1994, en el prefacio de la segunda edición titulada *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo*

⁹ Biological Computer Laboratory, *Report 9.0*, University of Illinois, 1970.

¹⁰ Maturana, H. y Varela, F.: *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*, Boston studies of philosophy of science, vol.42, Boston, D. Reidel, 1980.

¹¹ Maturana, H. y Varela, F.: *De máquinas y seres vivos: una teoría sobre la organización biológica*, Santiago, Editorial Universidad de Chile, 1973.

¹² Varela, F.; Maturana, H. y Uribe, R.: *Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model*, *Biosystems*, 1974, N° 5, pág.187-196.



vivo, de su libro publicado con Humberto Maturana Romesín (Maturana y Varela, 2004:45), la *autopoiesis* se apoya en seis puntos centrales que, entrelazados, especifican su contenido teórico:

- 1) Los seres vivos son autónomos y autorreferentes.
- 2) Los seres vivos no se constituyen sólo por componentes materiales, sino también por una organización de lo vivo que opera como configuración o *pattern*.
- 3) La organización de lo vivo es un mecanismo de constitución de identidad como entidad material.
- 4) El proceso de constitución de identidad es circular e implica una autoproducción única de la unidad viviente a nivel celular.
- 5) Las interacciones de identidad ocurren en la estructura físico-química y en la unidad organizada como identidad autoproducida cuyo punto de referencia es el fenómeno interpretativo de constitución de significados.
- 6) La constitución de identidad precede al proceso de evolución y lo hace posible a través de series reproductivas con conservación de la identidad.

A su vez, como también lo señala Francisco J. Varela García [Maturana, H. y Varela, F., 2004:46], estas ideas condensan tres conceptos que están en el centro del debate de varias disciplinas:

- a) En la naturaleza hay propiedades emergentes o internas que surgen de sus componentes de base, pero que no se reducen a éstos. Un ejemplo de ello es la vida celular.
- b) El proceso evolutivo no se explica sólo por la selección externa, sino que requiere de propiedades emergentes o internas que surgen de la autonomía e individuación de los miembros.
- c) El fenómeno interpretativo es la clave de todos los fenómenos cognitivos naturales. Los significados corresponden a identidades bien definidas y no se explican por capturas de información a partir de exterioridades.

2. Sistemas autorreferenciales autopoieticos



En la década de 1980, el sociólogo alemán Niklas Luhmann extiende la idea de *autopoiesis* a las ciencias sociales. Utiliza esta idea como categoría central de la teoría que desarrolla sobre la sociedad y los sistemas sociales. Precisamente, los considera *sistemas autorreferenciales autopoieticos*, porque estarían constituidos básicamente por elementos producidos por los propios sistemas de los cuales estos mismos elementos serían partes componentes. Luhmann se refiere a esta idea por primera vez en su ensayo *Autopoesis, acción y entendimiento comunicativo*, publicado en 1982. Luego, la desarrolla y fundamenta en su obra principal *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, publicada en 1984.

¿De qué trata la teoría sociológica de los *sistemas autorreferenciales autopoieticos*? Ante todo, es necesaria una breve referencia a las teorías e instrumentos conceptuales que utiliza Luhmann para construir y fundamentar su propia teoría. Para Ignacio Izuzquiza, nutre su pensamiento en tres grandes fuentes: la *teoría de sistemas*, la *teoría de la comunicación* y la *teoría de la evolución*. La primera lo utiliza como esquema de observación, para reconocer diferencias, en tanto que para el análisis utiliza los “sistemas” como *sujetos* y no los seres humanos. Luhmann utiliza tres sistemas: vivos u orgánicos, psíquicos y sociales. Como se basa en la *teoría de sistemas* de Bertalanffy y en la *teoría estructural-funcionalista* de Parsons, con la combinación de ambas y algunas críticas que realiza, construye lo que él denomina *teoría funcional-estructuralista de sistemas* [Izuzquiza, I., 2008:96,142-143).

Luhmann critica el concepto de *acción social* de Parsons y lo considera ligado al concepto tradicional de sujeto, con sus componentes de intencionalidad, axiología, finalidad, etc., que él rechaza. Asimismo, critica la falta de radicalidad en el uso del método funcional, proponiendo en cambio un *concepto de función* en sentido lógico-matemático del término, es decir, como un esquema lógico-regulador que permite comparar sucesos entre si, como equivalentes funcionales. De igual manera, considera que el análisis funcional debe despojarse de toda referencia ontológica y de toda causalidad, ya que ésta es un caso de análisis funcional y no el funcionalismo un caso particular de causalidad. Por otra parte, considera que la función antecede a la estructura y puede ser cumplida por diversos equivalentes funcionales.



De esta manera, sustituye las categorías tradicionales de la teoría de la acción social por categorías sistémicas basadas en el dinamismo de la función, lo que implica un mundo de posibilidades, de alternativas diversas, de problemas de elección, es decir un mundo dominado por la *complejidad*. Este concepto es central en la teoría de Luhmann y proviene de la cibernética. La *complejidad* no es una propiedad sino un concepto multidimensional, que implica multiplicidad de relaciones posibles, posibilidades diferentes, dinamismo irreversible, diferencia, negación antes que afirmación. Supone una forma particular de racionalidad fundada precisamente en la *diferencia*, pero de manera *autorreferente*, que se da “cuando se refleja en la unidad de la diferencia” [Luhmann, N., 1998:420].

Luhmann utiliza la *autorreferencia* como perspectiva teórica e instrumento conceptual, considerándola una particular *forma de relación*, que tiene que ver con la *circularidad* de su pensamiento. Sin embargo, es un concepto tomado con reserva en el pensamiento occidental, por el riesgo de relación circular viciosa [Izuzquiza, I., 2008:105]. No obstante, Luhmann conjura este peligro introduciendo el concepto de diferencia en la noción misma de *autorreferencia*, ya que designa como *autorreferente* a toda operación que se refiere a otra cosa y, mediante ella, a si misma, pero de manera asimétrica. Esta asimetría señala la diferencia y constituye un componente clave en la definición misma de *autorreferencia*.

La *autorreferencia* señala un doble dominio del *si mismo*. Por un lado, un objeto autorreferente es él mismo, pero por otro, al mismo tiempo, es una unidad de referencia para si mismo. Con otras palabras, es una unidad reforzada por la referencia a si misma, pero que al mismo tiempo se identifica como diferente a los demás. Por lo tanto, la *autorreferencia* implica un doble juego de identidad y diferencia. Es paradójica, porque implica al mismo tiempo un camino de unidad y un camino de diferencia. Como lo señala el propio Luhmann, “la *autorreferencia del concepto de diferencia constituye la unidad de la diferencia*” [Luhmann, N., 1998:419].

La *autorreferencia* no sólo es asimétrica y paradójica, sino que se identifica y es el correlato de la *complejidad*, que es una de las categorías centrales del pensamiento de Luhmann. La *autorreferencia* es compleja porque supone un juego de identidades y



diferencias, de múltiples posibilidades de distinción de los otros y de sí mismo, de modos contingentes de ser y de relacionarse con otros y consigo mismo. Es decir, supone un modo de *constitución múltiple*, y por tanto *complejo*, de identidades y diferencias, de paradojas y asimetrías. Luhmann atribuye todos estos rasgos a la sociedad y a los sistemas sociales, cuyos sujetos o unidades de análisis son los *sistemas de comunicación* y no la *acción social* de Parsons ni la *acción comunicativa* de Habermas. Precisamente, con la intención de diferenciarse de éstos, se refiere a los sistemas sociales como *sistemas autorreferenciales*, condensando en este adjetivo los rasgos señalados anteriormente.

Sin embargo, en la construcción de su propia teoría, además de la idea de *autorreferencia*, Luhmann incorpora en 1982 la idea de *autopoiesis*, desarrollada por Maturana y Varela. Estos autores publican su teoría en inglés en 1980, como lo vimos anteriormente, y en 1981 Milan Zeleny¹³ publica como editora una introducción a la teoría de la *autopoiesis*, aportando bibliografía sobre un tema que se difunde rápidamente a partir de estas publicaciones. Entre la idea de *autorreferencia* y la idea de *autopoiesis* se establece una relación muy estrecha, ya que la primera es como el tejido de la segunda. Como lo sostiene Izuzquiza, “*el empleo del concepto de autopoiesis tiene, para Luhmann, el valor de nuevo paradigma epistémico, un verdadero camino nuevo de pensamiento*” [Izuzquiza, I., 2008:110].

Con esta nueva incorporación, Luhmann se diferencia de la teoría de sistemas abiertos de Bertalanffy y desarrolla su propia teoría de la sociedad y de los sistemas sociales como *sistemas autorreferenciales autopoieticos*. Combinando la teoría de la *autopoiesis* con la teoría de *sistemas*, Luhmann sostiene que “*un sistema autopoietico puede representarse como algo ‘autónomo’, sobre la base de una ‘organización cerrada’ de reproducción autorreferencial*” [Luhmann, N., 2005:105].

Aparecen aquí varias ideas ya mencionadas anteriormente: la autonomía de los seres vivos, la circularidad de los procesos, la autorreferencialidad, la idea de cierre o de fronteras o de límites de los sistemas. El propio autor aclara la relación entre estas ideas: “*en el ámbito de los sistemas autopoieticos, la clausura circular interna es condición*

¹³ Zeleny, M. (ed.) *Autopoiesis. A Theory of Living Organization*, New York, North-Holland, 1981.



'*sine qua non*' para la continuidad de la autorreproducción del sistema y que el cese de la misma significaría la muerte" [Luhmann, N., 2005:106].

De esta manera, en los *sistemas autorreferenciales autopoieticos*, el sistema produce sus propias unidades o elementos componentes y su propia estructura. En esto Luhmann se diferencia de las *teorías de la autoorganización*, que sostienen que los sistemas crean sus propias estructuras pero no los elementos disponibles, y también de la *teoría de los sistemas abiertos*, basados en *inputs* de elementos del entorno que el sistema transforma en *outputs*. En los *sistemas autopoieticos*, en cambio, hay *clausura circular interna*, como condición imprescindible para la continuidad autorreproductiva del sistema. La clausura permite la autoproducción de los elementos y de la estructura y esto, a su vez, de manera autorreferencial, permite la autorreproducción del sistema.

Asimismo, en correspondencia con estas ideas, los *sistemas autorreferenciales autopoieticos* no son teleológicos, pues no tienen causalidad ni finalidad, tal como tradicionalmente se entienden estos términos. Lo único que puede afectar a estos sistemas es la decisión de continuar o no con la autorreproducción del sistema. Esta decisión depende del mismo sistema y no de alguna causa externa al mismo. Para Luhmann, estos sistemas desarrollan tres operaciones autopoieticas fundamentales: la vida, la conciencia y la comunicación. Estas operaciones corresponden a los tres tipos de sistemas que él incluye en su teoría: los sistemas orgánicos, los sistemas psíquicos y los sistemas sociales.

Al tener *clausura circular interna*, los *sistemas autorreferenciales autopoieticos* podrían quedar aislados unos de otros, sin contacto entre sí. Este problema lo soluciona Luhmann retomando de Parsons, con alguna variación, el *concepto de interpenetración*. Hasta tal punto es importante este concepto para él, que dedica todo un capítulo de su obra principal, el capítulo 6, para explicarlo. La importancia radica en que este concepto le permite explicar el mecanismo mismo de *constitución de la sociedad* como complejo de *sistemas sociales*. Para Luhmann, los seres humanos son parte del *entorno* de la sociedad y no parte de la sociedad misma, en tanto que la expresión *seres humanos* incluye los *sistemas psíquicos* y los *sistemas orgánicos* de los hombres. Para conjurar el peligro de una *sociedad sin hombres* [Izuzquiza, I., 2008] que podría derivarse de esto,



Luhmann aclara: “*Quien sospeche esto, no ha entendido el cambio de paradigma de la teoría de sistemas. La teoría de sistemas parte de la unidad de la diferencia entre sistema y entorno. El entorno es un momento constitutivo de esta diferencia y, por lo tanto, no es menos importante que el sistema mismo*” [Luhmann, N., 1998:201].

La *interpenetración* no es una relación entre sistema y entorno, sino entre sistemas que pertenecen recíprocamente uno al entorno del otro. Hay *penetración* cuando un sistema pone a disposición su propia complejidad para constituir otro sistema, mientras que hay *interpenetración* cuando esta situación es recíproca, es decir, cuando cada sistema posibilita la constitución del otro de manera recíproca, como codeterminación [Luhmann, N., 1998:202].

Esto puede darse sólo entre *sistemas autopoieticos* y particularmente entre los sistemas *orgánicos, psíquicos y sociales*, donde la complejidad que se pone a disposición es la *vida, la conciencia y la comunicación*. La vida y la conciencia es la condición previa para la comunicación, en tanto que los sistemas sociales pueden autorreproducirse sólo si se garantiza la autorreproducción de los sistemas orgánicos y psíquicos [Luhmann, N., 1998:206].

3. Sistemas organizacionales de decisiones

A fines de la década de 1970, antes de incorporar a su teoría el concepto de *autopoiesis* y de publicar su obra principal, Luhmann publica un ensayo que titula *Organización y decisión*, donde se refiere a las organizaciones como *sistemas sociales* constituidos por *decisiones*. Como muchos de los conceptos analizados en este ensayo son retomados y ampliados por el autor en las publicaciones de la década de 1980, a las cuales ya nos referimos anteriormente en este trabajo, sólo abordamos aquí algunas cuestiones específicas referidas a los *sistemas organizacionales de decisiones* como formas particulares de *sistemas sociales*.

Las ideas de Luhmann en este ensayo se centran en la *relación entre organización y decisión*, que él ubica *como parte de* y no *por fuera de* la sociedad. Como antecedentes menciona la *idea de organización* como orden u organismo, su vinculación con el Estado y la economía como realización de la autoridad o de la producción y su



conceptualización como un esquema racional cuyo progreso se mide en función de un ideal, como la burocracia de Weber o, en términos más actuales, la tecnocracia.

Desde la década de 1920, se plantean al menos tres puntos de vista en los estudios organizacionales: (a) el enfoque de separación entre la teoría de la organización y la teoría de la sociedad, (b) el interés por problemáticas específicas de las organizaciones y (c) el interés por la relación entre organización y decisión. Este último enfoque, al que parece adherir Luhmann, renuncia al concepto de mercado de competencia perfecta y, por tanto, también a la idea de decisiones organizacionales únicas, correctas u óptimas.

En relación al *concepto de decisión*, tradicionalmente se piensa en un proceso de reflexión que sirve de preparación para la acción, de tal manera que cada acción requiere una decisión y cada decisión requiere una acción. Luhman rechaza esta concepción, sosteniendo que las decisiones tienen que ver con la elección entre varias posibilidades planteadas como alternativas y que, por lo tanto, cada decisión tiene una doble unidad: a) la relación de diferencia entre alternativas y b) la alternativa elegida. El proceso de decisión consiste en pasar de la unidad a) a la unidad b), convirtiendo la incertidumbre en riesgo. En este proceso, no sólo interesa elegir una alternativa que resista el riesgo de constituirse en la alternativa elegida, sino también el horizonte de posibilidades de elección o la constelación de alternativas en un contexto.

Los *sistemas organizacionales* son *sistemas sociales* constituidos por *decisiones* que producen y a su vez son producidas por otras decisiones, en un complejo proceso de *selección interna* de relaciones entre decisiones que se da en un *tiempo* determinado. Este proceso produce sucesos internos que no tienen correspondencia en el entorno, aunque de todas maneras siempre un sistema es menos complejo que su entorno. Las decisiones funcionan como elementos no reducibles en los sistemas organizacionales, es decir, permanecen como *unidades* más allá del hecho de que puedan descomponerse en decisiones de menor complejidad o funcionar como premisas de otras decisiones o integrar decisiones más complejas o una red de decisiones.

Luhmann rechaza la *racionalidad clásica de medios y fines*, sosteniendo que los fines en realidad pueden ser vistos como consecuencias de una elección y, por lo tanto, también como una decisión. De esta manera, toda decisión se constituyen por el juego



de *dos decisiones* que se limitan y condicionan mutuamente: la *decisión sobre los medios* y la *decisión sobre los fines*. En este sentido, el autor reemplaza el concepto de fin por el concepto más general de *premisas de decisión*. En consecuencia, *toda decisión es una relación de decisiones* y la racionalidad de la decisión es una racionalidad de conexión.

Esto también define la *complejidad* de las decisiones, ya que las decisiones se relacionan unas con otras y funcionan unas para con otras como *premisas de decisión*. Las organizaciones construyen estas premisas como *principios o reglas de decisión*, de tal manera que si bien las decisiones son los elementos del sistema organizacional, estos elementos no están disponibles naturalmente sino como *artefactos* del mismo sistema y como condición de posibilidad que él mismo posibilita.

Por otra parte, como unidades constitutivas de los *sistemas organizacionales*, las *decisiones* son elementos combinatorios de *sistemas sociales complejos*, cuya unidad en cuanto elemento y cuya contingencia son constituidas en el sistema mismo. En los *sistemas organizacionales*, sólo se llega a *decisiones* mediante la relación con otras *decisiones* que sirven como supuestos.

De manera general, cada decisión se constituye dentro del horizonte de otras decisiones, mediante un proceso de interpretación y reflexión que funciona en el sistema mismo. Tal el caso, por ejemplo, del proceso de planificación, que consiste básicamente en decidir las premisas de decisión para otras decisiones futuras. En este caso, la reflexividad tiene un efecto de ligazón con el tiempo, que actúa como catalizador.

En la relación de la *sociedad* con los *sistemas organizacionales* surge el problema de los *límites* o fronteras. Como principio general, que rescata de la teoría de sistemas, Luhmann sostiene que “*son los límites del sistema los que constituyen un sistema, al estructurar un comportamiento selectivo con respecto al entorno*” [Luhmann, N., 2005:54]. Tanto la sociedad como los sistemas organizacionales toman decisiones y la relación entre éstas determina el campo de posibilidades de elección y los límites o fronteras de decisión. Estos límites no sólo actúan como línea divisoria, sino también como reglas o premisas de decisión.



El desarrollo de los sistemas organizacionales no es independiente de los acontecimientos sociales y, por otra parte, toda organización supone que su entorno también está organizado y que toma decisiones. En este sentido, para Luhmann, el desarrollo de sistemas organizacionales se vio favorecido en la sociedad moderna por al menos tres condiciones estructurales: (a) la diferenciación social y la monetarización del sistema económico, (b) la legalización de la vida ciudadana y (c) la ampliación de la vida social más allá del hogar y la familia, por la educación escolar y el mundo del trabajo.

Tal como luego lo profundiza el propio Luhmann en la década de 1980, incorporando a su propia teoría la *teoría de la autopoiesis*, ya en este ensayo *Organización y decisión*, de fines de la década de 1970, sostiene que la existencia de organizaciones es el supuesto indispensable e incluso el motivo principal para el surgimiento de organizaciones. Es decir, las organizaciones fundan organizaciones y la red de relaciones interorganizacionales es la que estimula su propio crecimiento. En síntesis, la sociedad crea organizaciones y con esto se transforma a sí misma como entorno de dichas organizaciones.

4. La gubernamentalidad financiera como sistema autopoietico

Los aportes de Maturana y Varela fueron decisivos en el proceso de construcción teórica del pensamiento sociológico de Niklas Luhmann. En efecto, tanto la *teoría de la autopoiesis* desarrollada por aquellos, como la *teoría de los sistemas abiertos* de von Bertalanffy, la *teoría de la comunicación* y la *teoría de la evolución*, le permiten a Luhmann construir su propia teoría y fundamentarla. Entre los aportes de los chilenos, son fundamentales las nociones de *autonomía* y *autorreferencia* de los seres vivos, la *circularidad* de los procesos moleculares autopoieticos, la *configuración de identidades* únicas que anteceden al proceso evolutivo y el fenómeno interpretativo como *fenómeno cognitivo natural* de estructuras físico-químicas y unidades organizadas, cuyos significados corresponden a identidades bien definidas.

Luhmann concibe a la sociedad y a los sistemas sociales como *sistemas autorreferenciales autopoieticos*, constituidos por elementos producidos por los propios



sistemas de los cuales estos mismos elementos son partes componentes. Considera a los sistemas como *sujetos* y a los seres humanos como entorno de los mismos. La *complejidad*, la *autorreferencia* y la *clausura circular interna* son nociones que explican la continuidad de la *autorreproducción* de la sociedad y de los sistemas sociales, mediante procesos simultáneos y paradójicos de *identidad* y de *diferencia*. Los sistemas luhmannianos son *orgánicos*, *psíquicos* y *sociales*, producen *vida*, *conciencia* y *comunicación*, respectivamente, sólo dependen de sí mismos y no tienen causalidad externa ni finalidad. No obstante, tienen *interpenetración*, concepto que expresa la relación entre sistemas que pertenecen recíprocamente uno al entorno del otro.

En el pensamiento luhmanniano, las *organizaciones* son sistemas sociales constituidos por *decisiones*. En éstas hay una *doble unidad*, dada por la relación de diferencia entre alternativas y por la alternativa elegida. Las decisiones producen y son producidas por otras decisiones, no están sujetas a la racionalidad de medios y fines sino a una racionalidad de conexión entre *decisiones sobre medios* y *decisiones sobre fines* que operan como *premisas de decisión*.

Las organizaciones deciden estas premisas como *reglas* o *principios*, mediante procesos de interpretación y reflexión sobre los *límites* entre la sociedad y la organización. Estos límites operan como *premisas de decisión* y son constitutivos de los sistemas organizacionales, al estructurar comportamientos selectivos respecto a la sociedad que es su entorno. Para Luhmann, el desarrollo de las organizaciones fue favorecido por los procesos de diferenciación social y monetarización, por la legalización de la vida social y por la ampliación del ámbito de vida familiar y doméstico provocado por los procesos de escolarización y de desarrollo del mercado laboral.

La gubernamentalidad financiera funciona como un sistema autorreferencial autopoiético cuyos elementos son la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos. Estos tres elementos son producidos por el propio sistema del cual estos mismos elementos son constitutivos. Se trata, como lo fundamenta Niklas Luhmann, de procesos circulares cerrados, como condición *sine que non* para su propia reproducción autorreferencial. Los límites o fronteras del sistema son rigurosos y están



constituidos por las reglas o premisas establecidas en 1944 en Bretton Wood, luego modificadas en la década de 1970.

Estos límites o fronteras son constitutivos de la gubernamentalidad financiera como sistema y sirven para establecer la diferencia entre el sistema y su entorno. El conjunto de países del mundo como sistema son parte del entorno y no de la gubernamentalidad financiera en si misma, pero a su vez son constitutivos de la gubernamentalidad financiera porque son necesarios para la autorreferencialidad de ésta. En efecto, como sistema autorreferencial autopoietico, la gubernamentalidad financiera necesita del conjunto de países para su propia identidad y diferencia.

Esto significa que la gubernamentalidad financiera es un sistema autorreferencial porque es ella misma, pero por el resto de países del mundo. Es un sistema autónomo, cerrado, de reproducción autorreferencial. Produce sus propios elementos, no los toma del contexto y, además, produce su propia estructura. Esto se ve muy claramente en el funcionamiento del G8 como sistema de gobierno del mundo, que crea sus propias reglas para su propia reproducción autorreferencial. Aun en las más agudas crisis, como la crisis financiera internacional del 2008, el G8 siguió funcionando de manera cerrada y circular, como condición esencial para su propia continuidad.

Las reuniones de países del G20 no lograron modificar una sola de las reglas del G8, es decir, a pesar de la profundidad de la crisis, no hubo posibilidad de creación de un solo elemento por fuera del sistema autorreferencial autopoietico de gubernamentalidad financiera del mundo. Los reclamos de los países no hicieron mella en el G8, que siguió con sus fronteras cerradas produciendo sus propios elementos. En cada crisis aparece nítida la asimetría de poder entre el G8 y el resto de países del mundo. En esta asimetría de poder está la diferencia y es esta diferencia la que señala, precisamente, la complejidad de las crisis.

En la gubernamentalidad financiera no hay causalidad ni finalidad, porque no es un sistema teleológico. Ningún sistema autorreferencial autopoietico lo es, como lo sostiene Niklas Luhmann, ya que no depende de elementos del entorno sino de los elementos producidos por el propio sistema de manera autónoma, cerrada, circular y autorreferencial. Incluso los seres humanos y los propios países son parte del entorno y



no del sistema en si mismo. Ahora bien, ¿cómo se relaciona con el mundo la gubernamentalidad financiera? El propio Luhmann nos señala el camino: la interpenetración.

La interpenetración es la relación que se establece entre sistemas que pertenecen recíprocamente uno al entorno del otro. El mundo como sistema es el entorno que produce la gubernamentalidad financiera y ésta a su vez como sistema es el entorno que produce el sistema mundial. De hecho, las políticas financieras del G8 y los flujos de dinero electrónico generados por la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos, son los que producen y configuran las relaciones entre los países, los gobiernos y los bloques económicos. A su vez, estas relaciones operan como premisas del entorno que producen y configuran la gubernamentalidad financiera. Se trata de un doble juego constitutivo de los dos sistemas.

Aquí concluye la fundamentación de la primera tesis, que abarcó el presente capítulo y los dos anteriores. En el próximo capítulo se fundamenta la segunda tesis.



Capítulo 8

EL GOBIERNO COOPERATIVO (Tesis 2)

En este capítulo se fundamenta la *Tesis 2*: “*La existencia de una forma de gobierno cooperativa, basada en la asociatividad, no es independiente de la gubernamentalidad financiera, que opera como premisa para las decisiones financieras de las cooperativas*”.

1. La cooperación y la asociatividad

Ante todo, es necesario discutir el concepto mismo de cooperación, porque es un principio constitutivo de las organizaciones cooperativas y, por lo tanto, también de los procesos financieros que se desarrollan en éstas. Karl Marx define la cooperación como “*La forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados*” [Marx, K., El Capital, Libro I, 1999:262].

¿Es un acto espontáneo o se genera la cooperación? Es un acto espontáneo que nace de la libertad y de la voluntad del ser humano que decide unirse a otros para cooperar, pero esta espontaneidad no alcanza para sostener una organización o una decisión financiera en el tiempo. Aquí resulta necesaria una *acción planificada*, como la que señala Marx para el caso de los trabajadores.

Planificar una acción es, fundamentalmente, establecer un propósito o *intencionalidad común* que haga posible la *acción colectiva* o *en equipo*. El esfuerzo disperso u orientado hacia rumbos diversos no puede cohesionarse ni transformarse en una acción colectiva si no se explicita un horizonte común hacia el cual transitar. La intencionalidad común de una acción colectiva debe estar presente en las decisiones financieras para que sean *cooperativas*.



Esto mismo lo sostienen P. De Jesús y L. Tiriba (2004), para quienes el término cooperación tiene un sentido de acción y de movimiento colectivo. Como acción indica disposición, empeño, compromiso de apoyar, de hacer con, de emprender con, de producir con. Como movimiento, participa de la idea de vida en colectividades o en comunidades naturales, donde el individuo encuentra protección y los medios necesarios para la vida.

La cooperación es un regreso a lo colectivo y, para los trabajadores, su única arma es la *asociación*, porque transforma en fortaleza la debilidad de ser el ejército de reserva del capitalismo [Laserre, G., 1967]. La *asociación* aparece como concepto muy vinculado a la cooperación, pero más amplio que ésta. Es un “*proceso por el cual una o más personas y/o grupo(s) deciden reunirse de forma regular, pero no necesariamente continua, para atender demandas comunes*” [Peixoto de Albuquerque, P., 2004].

La asociatividad es más amplia que la cooperación porque deviene de la misma *naturaleza social del hombre*, tal como ya lo fundamentó la sociología clásica. Para Marx, “*El hombre es al principio un ser completamente comunitario; la individualización es un producto histórico relacionado con una división del trabajo cada vez más especializada y compleja...es un ser genérico, ser tribal, animal gregario*” [Giddens, A., 1998:66].

Durkheim se inspira en Albert Schaffle, para quien “*la sociedad no es simplemente un agregado de individuos, sino que es un ser que ha existido antes que los que hoy la integran, y que los sobrevivirá*” [Giddens, A., 1998:130]. En este sentido, la cooperación es un fenómeno que se explica sólo en el marco de la naturaleza asociativa de los seres humanos, es un modo de asociación.

Ahora bien, cabe aquí formular otra pregunta central para el análisis del concepto de cooperación: ¿porqué se asocian y cooperan los seres humanos? Desde la teoría de los juegos, se sostienen tres razones: a) el interés personal, b) la probabilidad de volver a encontrarse en futuras transacciones y c) la posibilidad de alcanzar resultados que beneficien a cada uno individualmente y al conjunto [De Melo Lisboa, A., 2004].



Un campo donde encontramos fácilmente estas razones es el *juego de la política*, donde dos o más grupos, competidores y antagónicos entre sí, pueden asociarse en cualquier momento, especulativamente, para obtener beneficios electorales transitorios y donde la probabilidad de asociación eventual los transforma en adversarios u opositores y no en enemigos. En el *juego de negocios* de las empresas capitalistas, los grupos económicos adoptan un comportamiento similar.

Desde la teoría económica, se sostiene que el individuo se decide por la cooperación cuando le posibilita una mayor satisfacción de sus necesidades en comparación con otras posibilidades [De Jesús, P. y Tiriba, L., 2004]. Esta explicación se encuadra en el individualismo metodológico y el supuesto de racionalidad del *homo economicus*, que busca satisfacer su propio interés maximizando el beneficio individual.

En este mismo individualismo económico se ubica la escuela alemana de la cooperación, sosteniendo que lo que un individuo no puede alcanzar solo, intentará alcanzarlo mediante la unión con otros. Lo que caracteriza a un grupo frente a un individuo aislado es disponer de mayor fuerza, de una fuerza sumada o de mayor poder. Varios pueden lograr lo que uno solo no puede lograr [Boettcher, E., 1984].

Esta mayor fuerza o poder tiene sentido sólo si aumenta la utilidad y el beneficio individual. Por lo tanto, la cooperación resultaría de la ponderación individual de costos y beneficios. Las raíces de estas ideas podemos encontrarlas en el utilitarismo inglés de Jeremy Bentham y James Mills, de fines del siglo XVIII, y en el pragmatismo norteamericano de Charles Peirce, William James y John Dewey, de fines del siglo XIX [Putnam, H., 1999].

Si bien estas ideas son predominantes, especialmente en el campo de la economía, no resulta convincente esta explicación del origen de la cooperación desde el individualismo pragmático y utilitarista de la teoría de los juegos o de la teoría económica, porque supone que la cooperación no tiene vinculación con el fenómeno de la asociatividad humana, sino que deviene de decisiones individuales que resultan sólo de la mejor combinación de costos y beneficios individuales.



Para De Jesús y Tiriba, la pregunta sobre el origen de la cooperación polariza la respuesta entre el interés individual y el interés general. Para estos autores, la cooperación se relaciona con ambos y en ella intervienen tanto razones personales como la conciencia de una razón colectiva. La construcción histórica de relaciones sociales de cooperación, entendida como práctica económica y como movimiento social, consistió en “*hacer y pensar nuevas relaciones sociales que se contrapongan a la lógica de la sociedad de mercado y de la sociedad de los individuos*” [De Jesús, P. y Tiriba, L., 2004].

Concluimos afirmando que el asociacionismo y el cooperativismo emergen históricamente no por decisiones de individuos que buscan maximizar su beneficio, sino por condiciones objetivas que -estructuralmente- amenazan o afectan la integridad o la supervivencia de un colectivo social. Nacen porque determinados grupos sociales tienen conciencia de una razón colectiva. En la primera mitad del siglo XIX esta razón es la pauperización, la indigencia y la explotación provocadas por el capitalismo industrial. En las últimas décadas del siglo XX, es la precarización laboral, el desempleo y la desafiliación provocados por el capitalismo financiero globalizado.

2. La forma de organización cooperativa

La cooperación, como modo de asociación, para que sea continuada y perdure en el tiempo, requiere de una organización. Podemos definir a las cooperativas como *formas organizacionales de asociación basadas en la cooperación*. Las cooperativas existen sólo como organizaciones, no tienen existencia histórica fuera de éstas. Mientras que la cooperación puede darse de muchas formas diversas, las cooperativas tienen existencia histórica sólo como *organizaciones*. La principal característica es que tienen continuidad en el tiempo más allá de sus miembros.

Para Max Weber, las organizaciones implican interacción asociativa y actividades con propósitos, mientras que para Karl Marx, implican praxis y resultados. Por su parte, Chester Barnard (1938) define una organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, en tanto que Amitai Etzioni (1964) la define como un agrupamiento humano construido y reconstruido de forma deliberada para buscar metas específicas. W. R. Scott (1992) considera a las



organizaciones como colectividades con objetivos, fronteras, orden, autoridad, comunicación e incentivos. Estos mismos elementos integran el concepto de R. H. Hall (1996), que agrega la continuidad en un ambiente y las actividades vinculadas con metas que implican resultados para los miembros, para la misma organización y para la sociedad.

Los estudios organizacionales constituyen un campo fragmentado y multifacético. G. Burrell y G. Morgan (1979) proponen cuatro *paradigmas* para clasificar a las teorías organizacionales: a) el *humanista radical*, basado en el cambio social y el subjetivismo, b) el *estructuralista radical*, basado en el cambio social y el objetivismo, c) el *interpretativo*, basado en la regulación social y el subjetivismo y d) el *funcionalista*, basado en la regulación social y el objetivismo.

Como los paradigmas constituyen sistemas de teorías, reglas, estructuras, valores e intereses, resultan inconmensurables entre sí, es decir no comparables. Este problema lo estudian A. G. Scherer y H. Steinmann (1999) y proponen disolver las estructuras rígidas de pensamiento y acción y transitar un camino de aprendizaje y de construcción metodológica argumentativa desde la práctica. La mayor parte de las teorías organizacionales se inscriben en el paradigma funcionalista, que es hegemónico en este campo [Pfeffer, J., 1993].

En la primera mitad del siglo XX se llevan a cabo estudios que, si bien son antecedentes importantes, tienen muy poco valor teórico (Perrow, 1991). En la década de 1940, Parsons traduce al inglés *Economía y Sociedad* de Weber y se publica *The function of the executive* de Barnard, desatándose un debate entre dos concepciones opuestas de organización, una mecanicista y rígida y la otra orgánica y adaptativa. Una década más tarde, *The Organizational Behavior*, de Herbert Simon, supera este antagonismo con la primera teoría administrativa de las organizaciones.

Otra perspectiva teórica muy importante sobre las organizaciones es la aportada por el institucionalismo, que surge en la década de 1950 como una teoría sociológica de las organizaciones [Selznick, Ph., 1949]. Luego, resurge como neoinstitucionalismo [Di Maggio, P. y Powell, W., 1983]. En las últimas décadas del siglo XX, emergen importantes teorías organizacionales, como la de contingencia racional, la de



dependencia de recursos, la ecológica evolucionista, la de costos de transacción, la de agencia y, bajo el paradigma humanista radical, la teoría crítica y el posmodernismo.

Las cooperativas son *organizaciones de la economía social*. B. Lévesque y M. Mendell (1999) sostienen que, en este tipo de organizaciones, los miembros no son individualmente propietarios, ya que la propiedad es *indivisa*; los resultados no se redistribuyen en función del aporte de capital accionario, sino como *partes sociales*; la conducción está a cargo de *asociaciones* vinculadas con movimientos sociales y las *decisiones* son democráticas para asegurar que lo social no quede subordinado a lo económico.

Por su parte, C. Vienney (1994) alude a la combinación de un agrupamiento de personas y de una empresa que produce bienes y servicios, funcionando según cuatro reglas básicas: a) la igualdad en el agrupamiento de personas, b) la relación miembros-empresa como determinante de la actividad de la empresa, c) la relación empresa-miembros de distribución de resultados y d) la propiedad colectiva de la empresa u organización. Estas cuatro reglas forman un sistema que incluye a los actores y a las actividades de la organización.

Otro autor, J. Defourny (1991), plantea cinco principios que regulan este tipo de organizaciones: a) la finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad, b) la autonomía de gestión, c) las decisiones democráticas, d) la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de los excedentes y del ingreso y e) la participación y responsabilidad individual y colectiva.

La idea de B. Lévesque y M. Mendell de que las organizaciones de economía social están conducidas por asociaciones vinculadas a movimientos sociales es difícil de sostener para el caso de las cooperativas, ya que implica una dualidad de existencia "*organización-asociación*". Posiblemente los autores se refieran a grupos sociales que son conducidos por este tipo de asociaciones, donde puede darse la relación "grupo social-asociación-movimiento social". Si se trata de organizaciones, ¿cómo se explica la superposición entre organización y asociación? ¿Existe una "asociación" llamada "cooperativa" que conduce una "organización" también llamada "cooperativa"?



Estos interrogantes podrían extenderse al modelo sostenido por algunos autores como M. C. Malo (2001), que diferencia la “*estructura de empresa*” de la “*estructura de asociación*” en las cooperativas y también a la definición de cooperativa de la propia Alianza Cooperativa Internacional como “*una asociación autónoma de personas que se han reunido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada*” (ACI, 1995).

En este mismo sentido, C. Vianney plantea la combinación entre un “*agrupamiento de personas*” y una “*empresa que produce bienes y servicios*” funcionando bajo ciertas reglas. Es difícil imaginar, por un lado, una unidad denominada “*empresa*” y, por otro, una unidad denominada “*agrupamiento de personas*” que en la economía social se combinan. Tal como lo sostiene Etzioni, toda empresa es una organización y toda organización es un agrupamiento de personas.

De igual manera, es difícil sostener lo que propone la Alianza Cooperativa Internacional: por un lado, una “*asociación autónoma*” y, por otro, una “*empresa*” como medio o instrumento de aquélla. Se plantea aquí una relación de sujeto-objeto que implica externalidad. La empresa sería un objeto externo al sujeto “*agrupamiento de personas*”. Esta definición de la Alianza Cooperativa Internacional implica una *visión dualista* de las cooperativas [Fairbairn, B., 2005] y una concepción de empresa como cosa u objeto manipulable, vacío de seres humanos [Morgan, G., 1991]. Aunque resulte paradójal, esta visión de empresa como máquina de producción, coincide con la concepción capitalista de empresa que considera a ésta solamente como un medio de producción y de intercambio de mercancías para la reproducción y acumulación de capital.

Esta misma visión instrumental y funcionalista de empresa es sostenida por E. Boettcher, que define a la cooperativa como “*la unión de un grupo de sujetos económicos que pretenden la promoción de sus propias unidades económicas domésticas o empresariales a través de la prestación de los servicios de una empresa administrada mancomunadamente por ellos*” [Boettcher, E., 1984].

3. La premisa de las decisiones financieras cooperativas



La gubernamentalidad financiera opera como premisa para las decisiones financieras de las cooperativas. Sus elementos componentes, esto es la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos, operan como redes decisionales en las cuales se inscriben de una manera u otra las decisiones financieras de las cooperativas, que no pueden abstraerse de las mismas. Como lo sostiene Niklas Luhmann, *“en sistemas organizacionales sólo se llega a decisiones mediante la relación con otras decisiones que se impone como supuestos. Las decisiones no se dejan comprender como mónadas, ni como fenómenos únicos; se condicionan mutuamente en el sentido de que sin otras decisiones no habría nada que decidir. Cada decisión única está más bien constituida dentro de un horizonte de otras decisiones”* [Luhmann, N., 2005:43].

La gubernamentalidad financiera opera como un sistema de redes decisionales, que condiciona las decisiones que se toman en las organizacionales. Como también lo sostiene Niklas Luhmann, la decisión es el elemento último de la relación organizativa y esto lo podemos ver incluso en el acto mismo organizativo, en la intención de un conjunto de seres humanos que decide agruparse con cierto propósito común, como lo sostiene Amitai Etzioni. Este acto organizativo se hace decidiendo bajo qué reglas, con qué recursos y para qué actividades se realiza el agrupamiento humano.

Si el acto constitutivo organizacional es una decisión, ésta no es independiente de otras decisiones organizacionales tomadas anteriormente. Como lo afirma Niklas Luhmann, las organizaciones existen porque existen otras organizaciones previas. Esto lo podemos ver en la formación y desarrollo del complejo agroindustrial tabacalero en Argentina, descrito en el capítulo 1. La formación del complejo se da a partir de la decisión de *British Company Tobacco* de instalar en Argentina, en 1913, la Compañía Nobleza de Tabaco, primera empresa industrializadora de tabaco local. Luego vendría la decisión del Estado Nacional de impulsar la industrialización del país y con ella se decide la instalación de empresas nacionales de industrialización de tabaco.

Tras la formación y desarrollo del complejo agroindustrial tabacalero, el Gobierno Nacional toma la decisión de crear el Fondo Tecnológico del Tabaco en 1967, que luego se transforma en el Fondo Especial del Tabaco. Con este financiamiento, los productores de tabaco de Perico, organizados en la Cámara de Productores de Tabaco de



Jujuy, junto con el Gobierno de Jujuy y la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación, deciden crear la primera Cooperativa Tabacalera del país en 1969. Se crea esta organización porque ya existían otras organizaciones: la Cámara de Productores y los Gobiernos Provincial y Nacional.

La decisión de crear la primera cooperativa tabacalera del país no es independiente de la red de decisiones que origina, desarrolla y va configurando el complejo agroindustrial tabacalero. Tampoco es independiente el proceso de expansión de las cooperativas tabacaleras en Argentina, del proceso de concentración y transnacionalización del complejo agroindustrial tabacalero, que se da hacia fines de la década de 1970. Las decisiones de las cooperativas tabacaleras se van inscribiendo de alguna manera en las decisiones de las grandes corporaciones transnacionales que operan en el negocio tabacalero, tanto en el mundo como en Argentina.

La expansión en el mundo de estas grandes corporaciones tabacaleras se da por el proceso de globalización. El desarrollo de los mercados financieros y los gobiernos corporativos favorecen este proceso de expansión, que se inicia en nuestro país en la década de 1960 con los gobiernos militares y se profundiza en las décadas siguientes, con gobiernos militares y democráticos. Las decisiones tomadas por los gobiernos nacionales y las corporaciones tabacaleras transnacionales fueron definiendo las reglas de juego de la actividad tabacalera en Argentina y estas reglas de juego operaron como premisas para las decisiones de los gobiernos provinciales y las cooperativas tabacaleras.

Si bien las cooperativas se rigen por el principio de asociatividad, las decisiones de gobierno cooperativo se toman sin embargo sobre la premisa de una red de decisiones tomadas por otros y que constituyen el entorno, la frontera y los límites de dichas decisiones. Las reglas de juego de la actividad tabacalera en Argentina no surgen de decisiones de las cooperativas tabacaleras, ni de los gobiernos provinciales o municipales, ni de los productores. Son decisiones tomadas por los gobiernos nacionales y las corporaciones tabacaleras transnacionales, que tampoco son independientes de las condiciones creadas por la gubernamentalidad financiera.



El repertorio de alternativas posibles, en este contexto decisional, parece muy estrecho. Por esta razón, la selectividad de opciones se vuelve más bien un proceso interno, porque el sistema organizacional aparece como menos complejo que el entorno. Sin embargo, como sostiene Niklas Luhmann, *“el sistema produce sucesos internos que no tienen correspondencia en el entorno. Utiliza rodeos internos y reacciones indirectas, pero debe escogerlas en su relación con el entorno bajo fuertes limitaciones y sobre todo escasez de tiempo”* [Luhmann, N., 2005:16].

De esta manera, en estas condiciones históricas generadas por el desarrollo del capitalismo y la gubernamentalidad financiera, las Cooperativas Tabacaleras en Argentina no tienen posibilidad material alguna, de decidir en otro contexto que no sea el contexto de lo posible. Que sean organizaciones basadas en la asociatividad y en la democratización del poder, no implica que puedan decidir por fuera de las reglas de juego decididas por otros. No se trata de lo deseable o ideal, sino de lo posible.

Así lo expresa, por ejemplo, el siguiente párrafo de la Memoria del Ejercicio 2007 de la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy: *“Ante la ausencia de líneas de crédito para inversiones necesarias en activos fijos, las mismas debieron financiarse con créditos a corto plazo, hasta tanto el mercado financiero instrumente las herramientas de pago a largo plazo. La necesidad de financiar los stocks de tabacos, obligó a la Cooperativa a tomar créditos adicionales a corto plazo, que condicionaron en forma significativa el resultado final del ejercicio”*.



Capítulo 9

LAS DECISIONES COOPERATIVAS (Tesis 3)

En este capítulo se fundamenta la *Tesis 3*: “*La gubernamentalidad financiera condiciona la aplicación del principio un asociado un voto, en las decisiones financieras de las cooperativas, constituyendo factores de mayor injerencia la capacidad de negociación, el poder y la influencia de los stakeholders*”.

1. ¿Derecho a voto o capacidad de influencia?

E. Boettcher (1984) propone tres elementos para definir una cooperativa: a) un grupo de sujetos económicos que en calidad de miembros o socios, b) mantienen o dirigen comunitariamente una empresa para c) la promoción de los asociados. Este autor concibe la empresa como una *coalición de grupos de intereses* que negocian, tienen poder y ejercen influencia: propietarios, gerentes, empleados y miembros externos. Estos grupos, que tienen algún tipo de interés en la empresa, constituyen *stakeholders*, una expresión usada originariamente por Ackoff con sentido estratégico para identificar otros agentes no accionistas o *shareholders* que intervienen en las empresas.

Un aspecto importante en esta discusión es la cuestión acerca de *quiénes toman decisiones financieras en las cooperativas*. Como señalan algunos autores, “*lo que distingue a la economía social es la capacidad de toma de decisiones de los grupos de interés, en contraste con el dominio de los accionistas en las empresas privadas*” [Mendell, M.; Levésque, B. y Rouzier, R., 2003].

Se sostiene que la propiedad en las cooperativas es conjunta, colectiva, indivisa y que las decisiones son democráticas y basadas en el principio “*un asociado un voto*”. Volvemos al papel de los *stakeholders* en las organizaciones cooperativas. Su existencia no diferencia a éstas de las empresas capitalistas, ya que es en este ámbito donde



precisamente se crea este término, para denominar a los grupos interesados en la definición estratégica del negocio empresarial.

Ahora bien, ¿quiénes integran los grupos de interés en las organizaciones cooperativas? Para H. Desroche (1983), los miembros de la asociación, los administradores elegidos por los asociados, los directivos contratados por los administradores y el personal contratado por los directivos. Entre estos actores se establecen relaciones de cooperación y de competencia. Para E. Boettcher (1984), los grupos de interés están constituidos por los propietarios, los gerentes, el personal y los miembros externos de la cooperativa. Entre estos últimos, el autor menciona a los bancos, los clientes y los proveedores. Agregamos el Estado, las organizaciones sociales y los inversores.

Ahora bien, ¿todos estos actores votan democráticamente en las organizaciones cooperativas? No, sólo los asociados. Entonces, ¿cuál es la capacidad de decisión de los grupos de interés?; ¿se trata de la coalición con capacidad de negociación, poder e influencia a la que se refiere E. Boettcher? ¿Estamos hablando de la misma capacidad y con las mismas consecuencias fácticas cuando decimos “*ejercer el derecho a un voto por asociado*” que cuando decimos “*tener capacidad de negociación, poder e influencia*”?

Cuando decimos “*ejercer el derecho a un voto por asociado*”, estamos en presencia de algo formal, derivado de un derecho que puede ejercerse o no, mientras que, cuando decimos “*tener capacidad de negociación, poder e influencia*”, nos estamos refiriendo a algo fáctico, que viene de la posesión de ciertos recursos. Son capacidades distintas y de su existencia en definitiva dependen las decisiones financieras en las organizaciones cooperativas.

Formalmente, las organizaciones cooperativas se diferencian de las empresas capitalistas, donde los propietarios tienen tantos votos como capital aportado, mientras que en las organizaciones cooperativas el voto es siempre unitario. Sin embargo, *fácticamente*, no habría tanta diferencia, porque las formas de ejercer influencia, detentar el poder y negociar, pueden ser las mismas. De hecho, en el caso de las organizaciones cooperativas puede incluso apelarse a valores y principios



supuestamente “cooperativos”, para justificar desde lo simbólico e ideológico tanta o más dominación y control como se dan generalmente en las empresas capitalistas [Alvesson, M. y Deetz, S., 1996].

2. La naturaleza del poder

Cuando se habla de poder, se lo entiende comúnmente como una estructura política, un gobierno, una clase social dominante o un señor frente a un esclavo. Sin embargo, *el poder no es una cosa que se puede dar o poseer, sino una relación social*, tal como lo sostiene Michel Foucault¹⁴. Para este filósofo, en cualquier relación humana, sea una comunicación verbal o una relación amorosa, institucional, económica o de otro tipo, el poder está siempre presente. *Una relación de poder es cualquier tipo de relación en la que uno intenta dirigir la conducta de otro*. Son relaciones que se pueden encontrar en situaciones muy distintas y bajo formas muy diversas; son móviles, modificables, no están determinadas de una vez para siempre, son reversibles e inestables.

Hasta fines de la década de 1960, Foucault tenía una concepción negativa del poder. Lo asociaba exclusivamente a mecanismos políticos de negación, represión o exclusión social. A partir de la década de 1970, cambia su mirada y lo asocia con dispositivos, tecnologías, recursos y estrategias [Díaz, E., 2005]. Foucault critica los *postulados* tradicionales formulados en los estudios sobre el poder y los reformula expresándolos como sigue:

- i. *Propiedad*. El poder no es propiedad de un grupo social ni surge de una conquista o apropiación, sino de condiciones históricas que permiten posicionamientos estratégicos.
- ii. *Localización*. El poder no se encarna sólo en el Estado, sino en la multiplicidad de sujetos y micro relaciones sociales.
- iii. *Subordinación*. El poder no es externo a las relaciones sociales sino que está enraizado en ellas y circula entre los sujetos.

¹⁴ Foucault, M.: *La ética del cuidado de uno mismo como práctica de la libertad*.



- iv. *Esencia o atributo.* El poder no es un atributo ni tiene esencia, es una relación que pasa por y a través de sujetos que actúan.
- v. *Modalidad.* El poder ordena la realidad social, produce verdad, significados discursivos e identidades subjetivas.
- vi. *Legalidad.* El poder crea el orden jurídico, como distribución de ilegalismos, es decir, privilegio para los que dominan y compensación para los dominados.

Estos planteos de Michel Foucault ponen en tela de juicio la concepción tradicional que se tenía del poder. Aparece claramente como un acto, como algo que se hace, se utiliza o se ejerce. Un sujeto no tiene poder estando aislado, sino solo en la medida que se relaciona con otros sujetos y puede influir en ellos. Es decir, el poder implica dependencia entre un sujeto y otro; implica obediencia y sumisión; requiere reconocimiento y aceptación del otro. Todo interrogante, cuestionamiento, resistencia o disputa, erosiona el poder de quien lo ejerce.

El poder produce privilegios y discursos considerados verdades, cuya finalidad es el reconocimiento y la aceptación del otro. Estos discursos se instalan en el imaginario social y se reproducen por las prácticas sociales de los sujetos, como normas y valores aceptados por el conjunto. De esta manera, estos discursos se naturalizan como “sentido común”, legitimando el ejercicio del poder.

El poder se construye socialmente, no tiene una existencia *a priori*, ni una naturaleza abstracta, como si se tratara de una enteleguía. Por el contrario, se encarna en las relaciones sociales y éstas en determinadas condiciones históricas. En el proceso de construcción de poder, los sujetos utilizan una diversidad de recursos, estrategias y dispositivos: recompensa, coerción, castigo, símbolos, tradiciones culturales, capacidad de referencia, carisma, mesianismo, conocimiento, información, capacidad de liderazgo, control de los recursos, posición que se ocupa, situaciones límites y exclusividad.

2.1. Poder de recompensa

El poder de recompensa se basa en la capacidad que tiene un sujeto de conceder a otros sujetos, ciertos beneficios, prestaciones, dinero, bienes, contactos o influencias, a cambio de obediencia y sumisión. La relación de poder se torna más asimétrica en la



medida en que los bienes son más necesarios o las necesidades más urgentes o los beneficios más prometedores.

En este poder se basa, por ejemplo, el clientelismo político o el sometimiento en las empresas y otras organizaciones. Se juega con las carencias materiales, la falta de trabajo o el miedo a perderlo. Se juega con el padecimiento de los sujetos. Es un juego que alimenta el autoritarismo, la concentración de poder y la corrupción sistemática. El poder de recompensa, por ejemplo, construye "*figuras políticas*" y transforma a los políticos y gobernantes en todopoderosos.

2.2. Poder de coerción

El poder de coerción se basa en la capacidad que tiene un sujeto de subordinar a otros sujetos por la fuerza física, la amenaza o el miedo. En este poder se apoyan los estados nacionales, las fuerzas armadas y de seguridad, los imperialismos y el terrorismo internacional. Los Estados pueden obligar a los ciudadanos, mediante el uso de la fuerza pública, a realizar determinados actos o acciones mandadas por la ley o la constitución. Esto hace al ordenamiento de la vida social. Ahora bien, cuando se somete a los ciudadanos, no en virtud de la ley o la constitución, sino a los caprichos o intereses de los funcionarios públicos, aduciendo supuestas "*razones de estado*", estamos en presencia de lo que Michel Foucault denomina *biopolítica*.

El neoliberalismo, como sistema de explotación, transformó la fuerza de trabajo en *capital humano* y con ello en *capital variable*, como lo denomina Marx en el Tomo I de *El Capital*, es decir, ajustable según las necesidades de acumulación y reproducción del capital. Los Estados no son ajenos a estos procesos, sino parte constitutiva, al transformar las políticas públicas en instituciones funcionales a los mismos y la potestad de uso de la fuerza pública en poderoso instrumento de represión, incluyendo el *terrorismo de estado* tal como lo pusieron en prácticas las últimas dictaduras militares en los países latinoamericanos. Siempre se puede invocar una "*razón de estado*" para conculcar derechos, aunque se traten de los derechos humanos más fundamentales.

2.3. Poder de castigo



El poder de castigo se basa en la capacidad que tiene un sujeto de sancionar, castigar o condenar a otros sujetos. En este poder se apoyan -por ejemplo- los jueces, funcionarios públicos, patrones, empresarios y -en un sentido más cotidiano- muchos padres, tutores y docentes. De igual manera, los sacerdotes, pastores y dirigentes de las iglesias y grupos religiosos basan su poder, en gran medida y entre otras cosas, en esta capacidad de amenaza, condena y supuesto castigo divino.

El poder de castigo se utiliza muchas veces para obligar a los obreros y empleados a cumplir largas jornadas de trabajo que exceden ampliamente las ocho horas diarias, privándoles del derecho de estar con sus parejas, sus hijos, sus vecinos, sus amistades, es decir, a tener una vida que no esté controlada ni vigilada por el patrón. Muchos de estos mecanismos de represión, basados en el poder de castigo, se instalan para disciplinar a la fuerza de trabajo e imponer modelos de acumulación económica claramente perjudicial para los trabajadores.

2.4. Poder simbólico

El poder simbólico se basa en los significados o significaciones que se atribuye a una cosa, sujeto o elemento. Es el caso, por ejemplo, del lenguaje, las imágenes, los gestos, los colores, las fechas, los relatos, los personajes o ciertos acontecimientos y lugares. Este es el poder que tienen las instituciones, los símbolos patrios, los uniformes, los logotipos, los slogans, los medios de comunicación social, las doctrinas, los discursos y las ideologías, entre otros. La disputa por los significados y significaciones sociales es una lucha cultural y político-ideológica, y es la lucha más profunda y trascendental que se da en una sociedad, grupo o institución social. De esta lucha devienen los mandatos sociales y culturales, las creencias, valores, costumbres, normas, rituales y prácticas sociales.

2.5. Poder de referencia

El poder de referencia se basa en la capacidad que tiene un sujeto de influir en otros sujetos como modelo, parámetro o referente. Es el poder, por ejemplo, de los diseñadores de modas, los personajes televisivos, los dirigentes políticos y sociales, los que predicen el futuro, las agencias de opinión, los consultores, gurúes y también de los



padres, docentes y adultos en general. Asimismo, es el poder de muchas figuras reconocidas del deporte, la cultura, el espectáculo o la ciencia. En general, se trata de sujetos, personajes o figuras que, de alguna manera, influyen en el modo de ser o en el comportamiento de otros sujetos sociales, instalan tendencias, generan estereotipos o son tomados como fuentes de inspiración para muchas acciones humanas.

2.6. Poder carismático

El carisma es una capacidad de comunicación tal que permite a un sujeto convencer y lograr la adhesión espontánea de otros sujetos para una determinada idea, acción o decisión. Estos sujetos se sienten atraídos por quien tiene carisma y actúan bajo la influencia de éste, estableciéndose de esta manera una relación de dependencia que genera poder. Muchos liderazgos políticos y sociales se basan en este poder.

El poder carismático tiene una enorme importancia social, por eso Max Weber lo analiza como forma de autoridad en *Economía y sociedad*, publicada en alemán en 1922 y traducido al inglés varios años después. No sólo es importante para el conjunto de la sociedad, como es el caso -por ejemplo- de alguna figura con capacidad de generar una gran adhesión social, sino también para procesos sociales que se llevan a cabo en los grupos, instituciones sociales, organizaciones, barrios o comunidades particulares. Con los carismas se construyen o ejercen liderazgos y este tema no es menor a la hora de analizar las relaciones de poder y su vinculación con los procesos sociales.

2.7. Poder mesiánico

El mesianismo es la capacidad de un sujeto de convencer a otros mediante promesas de salvación que crean una relación mística de convencimiento y aceptación del poder sobrenatural del supuesto mesías, de su papel providencial y de su misión sagrada y única destinada a mostrar y conducir a otros por el camino de la salvación. Un ejemplo de este poder lo encontramos en el campo de la política, donde la tentación del *mesías* y la *salvación* es muy fuerte y no son pocos los políticos que caen en ella.

2.8. Poder de conocimiento



El conocimiento que posee un sujeto, en cualquiera de sus formas, especialmente el científico-tecnológico, puede afectar la vida o el futuro de otros sujetos, en un sentido positivo o negativo, y esto coloca a quien lo posee en una posición privilegiada de poder. No es lo mismo saber que no saber y esto, en una determinada sociedad, produce una clasificación o categorización de sus miembros. En una determinada sociedad, es importante la distribución del ingreso entre sus miembros, pero más importante aún es la distribución del conocimiento y las oportunidades y posibilidades de saber.

La concentración del conocimiento es más terrible que la concentración del ingreso, porque esto último podría revertirse más rápidamente, por ejemplo, con políticas económicas que modifiquen la distribución del ingreso, a través de impuestos, gasto público, subsidios, créditos, promoción del empleo, inversión pública, entre otros. En cambio, modificar la distribución del conocimiento requiere trabajar sobre condiciones estructurales de largo plazo, que pasan por la educación, la ciencia, la cultura, la investigación y los procesos socio-históricos, políticos y demográficos.

2.9. Poder de información

La información reduce la incertidumbre, permite tomar decisiones y también puede afectar la vida o el futuro de los sujetos, en sentido positivo o negativo. En esto se basa el poder de quien posee información o puede acceder a ella y tiene esta capacidad en relación a otros sujetos. La información amplía el horizonte de posibilidades de un sujeto y las oportunidades de progreso y desarrollo.

Las posibilidades de acceso a la información no son iguales para todos. Y aun si fueran iguales, la desigual distribución del conocimiento crearía la diferencia, porque aun contando con la misma información las posibilidades de interpretación y uso de la información serían distintas entre un sujeto y otro. Se trata entonces de ambas cosas: el conocimiento y la información. En una democracia republicana, representativa y federal, todos los ciudadanos del país deberían tener iguales posibilidades de acceso a la información pública, para poder ejercer sus derechos, reducir la incertidumbre, tomar decisiones y controlar la gestión pública. Cuando no se tiene información, las posibilidades de ciudadanía se reducen considerablemente.



2.10. Poder de liderazgo

El líder es un sujeto capaz de generar la adhesión de otros sujetos. Estos sujetos aceptan voluntariamente ser conducidos por el líder, aceptan sus decisiones y están dispuestos a acompañarlo en sus ideas y proyectos. Los líderes movilizan a los grupos y organizaciones y, cuando se ausentan por algún motivo, no resulta fácil llenar el vacío y la sensación de carencia. No se nace líder, sino que el liderazgo emerge de condiciones históricas, sociales o grupales específicas. No obstante, hay condiciones subjetivas que facilitan el liderazgo, por ejemplo tener carisma, saber comunicarse con los demás, tener capacidad de decisión o ser persistente en la acción, entre otras. Los líderes señalan el rumbo, generan adhesión y rechazo, movilizan a los sujetos, despiertan sentimientos y crean condiciones para la acción.

2.11. Control de los recursos

Cuando ciertos recursos son vitales para un grupo, quien puede disponer de los mismos o proveerlos, se encuentra en una posición privilegiada de poder y está en condiciones de generar obediencia y sumisión. El poder aumenta en la medida que aumenta la necesidad de los recursos o éstos son escasos. Esto sucede, por ejemplo, cuando ciertos *grupos económicos* acumulan y concentran poder en forma creciente y sistemática en una economía, de tal manera que pueden controlar el petróleo, el gas, la energía, las rutas, el ahorro nacional, los bancos, las comunicaciones, la alimentación, la salud, los medicamentos, los ferrocarriles y los servicios públicos, entre otros.

2.12. Poder de posición

La posición que ocupa en una organización o en un grupo social puede colocar a un sujeto en una situación que le permite tener acceso a la información, controlar los recursos, gozar de ciertos privilegios o ejercer influencia, de tal manera que adquiere la capacidad de generar obediencia y sumisión en otros sujetos. Este es el *poder de la burocracia*, por ejemplo, en la administración pública, en los hospitales públicos, en las escuelas públicas, los centros de salud, en los sindicatos o en las empresas.

2.13. Poder emergente



En las crisis o situaciones límites, el miedo, la incertidumbre o la desesperación suelen producir liderazgos emergentes y colocar a algunos sujetos en posición de exigir obediencia y sumisión a otros sujetos. Estas relaciones de poder se consolidan y pueden extenderse más allá de las crisis o situaciones límites.

Las crisis financieras internacionales, por ejemplo, han servido entre otras cosas, para aumentar el poder de los países hegemónicos y disciplinar al resto de países. Este disciplinamiento se dio por ejemplo en la reciente “*crisis de las hipotecas*”, originada en Estados Unidos en octubre de 2008 y que se trasladó al resto de países del *Grupo de los 8* que gobierna el mundo.

La crisis se originó en Estados Unidos, pero se extendió al resto de países desarrollados y en desarrollo, aumentando el riesgo de inversión de los capitales financieros internacionales, que optaron por cubrirse del mismo comprando dólares y bonos del gobierno de Estados Unidos. Con esto, no sólo aumentaron el poder de este país y sus posibilidades de disciplinamiento y ordenamiento del mundo, sino que transfirieron el riesgo y las consecuencias de la crisis al resto de países del mundo, restando posibilidades de maniobra a los gobiernos y debilitando sus economías.

2.14. Poder de exclusividad

Algunos sujetos gozan de ciertos derechos, atribuciones o beneficios que otros sujetos o el conjunto no poseen. Esta posición de privilegio o exclusividad coloca a unos en inferioridad de condiciones o en situación de desventaja en relación a los otros, que de esta manera pueden aprovechar su posición para generar obediencia y sumisión.

En algunas sociedades existen “*castas*” o grupos sociales que nacen con privilegios en relación al resto de la población, por alguna razón histórica o cultural. En otras sociedades existen “*nobles*” que gozan de privilegios y se diferencian del resto con títulos nobiliarios.

3. El condicionamiento de los stakeholders

Las cooperativas son organizaciones autogestionadas, que responden a determinados mandatos colectivos que están en su origen. Estas premisas originarias marcan la trayectoria histórica de las cooperativas y legitiman las decisiones que toman sus



miembros. Estas decisiones son válidas y se tornan imperiosamente necesarias en la medida que se inscriban o lleven a cabo el mandato colectivo que dio origen a la cooperativa.

Las decisiones financieras de las cooperativas están condicionadas por cuestiones internas de las propias cooperativas, pero no son independientes de la red de decisiones derivada de la gubernamentalidad financiera y del propio gobierno de las cooperativas. En la toma de decisiones de las cooperativas influye el mandato de los *stakeholders*. Por esta razón, un mismo contexto puede afectar de manera diferente a varias cooperativas de un mismo sector de actividad, favoreciendo a unas y perjudicando a otras.

Las cooperativas deciden su propio modo de crecimiento y capitalización y esto influye en su financiamiento. Si deciden poner en marcha un acelerado proceso de crecimiento, esto implica aumentar la inversión en activos y el uso de fuentes de financiamiento. Ahora bien, crecimiento no implica capitalización. Pueden existir cooperativas que crecen y al mismo tiempo se descapitalizan. La capitalización produce una mayor participación del capital propio en la estructura de financiamiento de las cooperativas y esto posibilita una mayor autonomía. En sentido inverso, una baja capitalización favorece la dependencia externa de las cooperativas.

Las decisiones tomadas por las cooperativas tabacaleras en Argentina durante las décadas de 1970, 1980, 1990 y 2000, se basan en estos mandatos y generan distintos tipos de crecimiento, capitalización y financiamiento. La cooperativa de Jujuy tiene un crecimiento promedio de acopio, ingresos y activos del 10.3 % anual hasta fines de la década de 1980, con una capitalización promedio del 8.8 % anual y un endeudamiento promedio del 50 %. Para la cooperativa de Salta, los porcentajes anuales para este mismo período son del 9.5 %, 1.3 % y 90 %, respectivamente, mientras que la cooperativa de Misiones recién se encuentra en sus inicios.

En la década de 1990, la cooperativa de Jujuy tiene un crecimiento promedio de acopio, ingresos y activos del 2,6 % anual, con una descapitalización promedio del 18% anual y un endeudamiento promedio del 68,8 %. Para la cooperativa de Salta estos porcentajes para el mismo período son del 2,9 % anual, una descapitalización promedio del 3,8 % anual y un endeudamiento promedio del 76,5 %. Para la cooperativa de



Misiones los porcentajes son del 11,7 % promedio anual, una capitalización promedio del 14,2 % anual y un endeudamiento promedio del 38,9%.

Las decisiones financieras tomadas por las cooperativas están fuertemente subordinadas al objetivo principal de asegurar la venta de la producción, es decir, lo financiero está supeditado a lo comercial, al igual que lo productivo. La premisa de asegurar la venta de la producción integra el mandato fundacional de las cooperativas tabacaleras, que surgen precisamente -entre otros factores- por la necesidad de búsqueda de nuevos mercados ante la saturación del mercado tabacalero interno y la transnacionalización del complejo agroindustrial tabacalero argentino, a partir de la segunda mitad de la década de 1960.

La premisa “*asegurar la venta de la producción*” es el servicio básico que se encomienda a las cooperativas, como instrumento de los asociados, porque con ello se aseguran ingresos. Si lo importante para los consejos de administración de las cooperativas es cumplir con este mandato, pueden invertir más o invertir menos, endeudarse más o endeudarse menos, estar por encima o por debajo del equilibrio económico, sin que esto afecte la calidad de la gestión de los consejos de administración, aunque financieramente tengan muchas consecuencias, como se demuestra en esta tesis.

Las cooperativas adoptan estrategias de integración vertical con sus clientes para asegurar el financiamiento y la venta de la producción, y con los productores para asegurar la entrega de materia prima, constituyéndose en complejos agroindustriales. Las estrategias de integración vertical y horizontal se desarrollan en el mundo en la década de 1970, como respuestas de los gobiernos corporativos ante la incertidumbre del nuevo contexto derivado de la gubernamentalidad financiera, el proceso de globalización y el desarrollo de los mercados financieros. La agricultura por contrato, la economía de las convenciones y los sistemas y complejos agroindustriales se basan en estas estrategias integrativas, que constituyen la nueva modalidad operativa que adoptan y aplican las grandes corporaciones transnacionales para competir en este nuevo escenario global.



La estrategia de integración vertical permite a las cooperativas no sólo asegurar la venta de la producción, sino también contar con fondos para financiar su ciclo operativo y trasladarlos a los productores, a cambio del compromiso de entrega de tabaco. Los anticipos de clientes constituyen la principal fuente de financiamiento de las cooperativas tabacaleras. En promedio, representan casi el 20% del total de fondos utilizados por las cooperativas para su financiamiento. Sin embargo, en las cooperativas de Jujuy y Salta, este porcentaje llega hasta el 80 y 100%, respectivamente, garantizándose los créditos con avales bancarios, hipotecas y prendas. Este mecanismo productivo, comercial y financiero, integrado verticalmente, genera subordinación y dependencia al régimen de gubernamentalidad financiera, por la asimetría interna de poder que caracteriza a los complejos agroindustriales.

En conclusión, la aplicación del principio “un asociado un voto”, con el cual las cooperativas, como organizaciones sociales opuestas a la lógica de acumulación de las empresas capitalistas, intentan democratizar el poder económico, se encuentra en la actualidad fuertemente desdibujada y condicionada por la capacidad de negociación, el poder y la influencia que ejercen los *stakeholders*, principalmente los clientes, mediante estrategias de integración vertical que les permite tener el control financiero, comercial y tecnológico de las cooperativas.



Capítulo 10

LA CREACIÓN DE VALOR Y EL FLUJO DE SERVICIOS (Tesis 4)

En este capítulo se fundamenta la *Tesis 4*: “*La gubernamentalidad financiera condiciona la aplicación, en las decisiones financieras de las cooperativas, de los principios de creación de valor cooperativo, flujo de servicios a los asociados y valor de uso del dinero*”.

1. Las finanzas cooperativas

En el campo de las empresas capitalistas existe un gran desarrollo de las finanzas. Sin embargo, las categorías analíticas y modelos construidos por la teoría financiera corporativa no son aplicables en gran medida al campo de las organizaciones cooperativas, ya que éstas no buscan crear valor en términos de tasa de retorno de la inversión realizada por los propietarios o inversores externos. Tampoco es posible para las organizaciones cooperativas acrecentar el valor de cotización de las acciones en los mercados financieros por una eficiente combinación del riesgo y el retorno basada en la teoría del portafolio o del mercado de capitales o del arbitraje.

El concepto de tasa de retorno requerida, que constituye el parámetro básico para la evaluación de las decisiones financieras tomadas por las empresas, los propietarios de éstas o los inversores externos, tampoco es aplicable a las organizaciones cooperativas, por no tener éstas una finalidad de lucro.

Los debates en torno a la tasa de costo de capital, el valor de la firma y la política de dividendos, tampoco son extensibles a las organizaciones cooperativas, porque no se dan en ellas los supuestos requeridos por estas teorías. Finalmente, el control que ejercen los propietarios-asociados de las cooperativas, resta aplicabilidad a la teoría de la agencia [Jensen, M. y Meckling, W., 1976].



¿Cuál es la naturaleza de las finanzas en una organización cooperativa? Sabaté y otros (2005) definen las finanzas en función de tres componentes: a) la utilización del dinero, su costo y su rendimiento, b) las formas de generación y captación de excedentes líquidos, su protección, transferencia y control, y c) la instalación de servicios de apoyo a los que tienen excedentes monetarios y a los que los solicitan bajo la forma de crédito. El primer componente se refiere a la gestión financiera de las organizaciones, mientras que los otros dos al funcionamiento del sistema financiero en una economía.

Para estos autores, esta visión de las finanzas deja de lado los actores, los fines que se persiguen, las formas de intermediación y el sentido de las estructuras existentes y sus alternativas posibles. Pero todos estos elementos sí se encuentran presentes en lo que denominan "*finanzas sociales*", un nuevo campo disciplinar en construcción que busca: a) la democratización del sistema financiero y b) su orientación a necesidades fundamentales de toda la población, priorizando a los excluidos de dicho sistema financiero.

El enfoque de *finanzas sociales* se orienta a la "*economía social*", expresión polisémica que en el siglo XIX designa un enfoque disciplinario de la economía que toma en cuenta la historia, las instituciones y las normas sociales, como ciencia de la justicia social [Gide, Ch., 1912].

Recobra vigencia con la crisis del Estado de Bienestar y del socialismo real, relacionando lo económico con lo social en una sociedad u organización, aunque en realidad toda economía es social en el sentido que no puede funcionar sin instituciones, sin sujetos sociales, sin relaciones sociales y, fundamentalmente, sin el Estado [Levésque, B. y Mendell, M., 1999].

Además, recobra vigencia por los lazos entre el asociacionismo del siglo XIX y las nuevas experiencias económicas y sociales, y por la necesidad de los grupos sociales de obtener financiamiento y representación ante el Estado [Defourny, J., 1992]. Para otros autores, es *economía solidaria* [Singer, P., 2004] o *economía del trabajo* [Coraggio, J. L., 2004].



En la definición del problema económico, la economía social no reconoce la dicotomía *hombre económico / hombre social* y, junto con el problema de asignación de recursos, incluye la distribución, las condiciones de producción, el desempleo, la pobreza y la calidad de vida. Para J. L. Monzón (1992), la *cooperativa* es la organización genuinamente representativa de la economía social, por su historia, su difusión en los ámbitos empresariales, su presencia mundial, su arraigo social, sus reglas de funcionamiento y su reconocimiento jurídico. Su principal tarea es crear riqueza con eficiencia económica y distribuirla equitativamente.

Según los postulados de la teoría económica, las empresas buscan maximizar el beneficio económico obtenido con una determinada estructura de inversión. Para la teoría financiera, buscan maximizar el retorno obtenido con la inmovilización de capital, es decir, buscan crear valor para los propietarios de la empresa, resultando claves por tanto los conceptos de stock de capital, flujo de fondos, valor tiempo del dinero, tasa de retorno y riesgo asociado.

¿Podemos sostener estos mismos conceptos en relación con las organizaciones cooperativas? La respuesta a esta cuestión implica el análisis de varios aspectos que resultan claves para la comprensión de la naturaleza de las finanzas en este tipo de organizaciones.

En el origen latino de la palabra, *lucro* significa provecho o ganancia que se saca de una cosa. En la teoría económica se identifica con el beneficio que se obtiene de una inversión. La maximización del lucro, la propiedad privada y la libertad de mercado, son los principios fundamentales del capitalismo y de las empresas capitalistas, que aseguran la reproducción y acumulación del capital.

Para los economistas del siglo XIX, las organizaciones cooperativas solucionaban dos problemas básicos derivados de la revolución industrial: a) la alienación de la fuerza de trabajo provocada por la separación entre el trabajo y la propiedad de los medios de producción [Mill, J. S., 1848] y b) la separación entre la propiedad del capital y el control de las empresas [Marshall, A., 1890].



Para estos economistas, el sistema cooperativo implica la superación del régimen de salariado, constituyendo esto un fuerte estímulo que mejora la productividad de la economía. Además, al no perseguir fines de lucro, igualan el precio con el costo medio de producción, tendiendo a un nivel de producción en equilibrio más alto que las empresas capitalistas. Pierden esta ventaja cuando se asimilan a las empresas capitalistas [Olivera, H., 1995].

2. La creación de valor cooperativo

Las organizaciones cooperativas no tienen fines de lucro ni constituyen oportunidades de inversión para la reproducción y acumulación de capital. Por lo tanto, no buscan maximizar una tasa de retorno sobre un stock de capital inmovilizado. Su finalidad es brindar servicios a sus asociados y construir colectivamente el *sujeto cooperativo* mediante la participación igualitaria, el control democrático y la responsabilidad solidaria.

Cuando en una empresa capitalista se habla de “creación de valor”, se está haciendo referencia a flujos de fondos que al cabo de un período de tiempo determinado permitan compensar el costo de oportunidad del capital inmovilizado, el valor tiempo del dinero, el riesgo asociado y generar excedentes netos de caja valuados en valores presentes. Se habla en definitiva de un aumento del stock de capital de un inversor, considerado en valores presentes.

Cuando se habla de “creación de valor” en una organización cooperativa no se está hablando de flujos de fondos ni de stock de capital, sino de que los asociados puedan contar con más y mejores servicios y, cuanto más y mejores servicios puede ofrecer una cooperativa a sus miembros, mayor es su valor como organización.

La creación de valor en las cooperativas consiste, por consiguiente, en aumentar el valor de la organización para sus miembros. Este aumento de valor viene dado no sólo por los servicios que puede ofrecer, sino por el aumento de las oportunidades de negocio, por la promoción social de sus asociados y por el aumento de la utilidad como instrumento de acción colectiva.



La gubernamentalidad financiera condiciona fuertemente esta posibilidad de creación de valor de las cooperativas. No hay creación de sujetos cooperativos, ni posibilidad de ir más allá del imperativo de estar en el complejo agroindustrial tabacalero al menos sin perder posición competitiva. La fuerte competitividad y puja distributiva del complejo agroindustrial tabacalero deja poco margen para crear valor cooperativo.

Además, el imperativo de crecimiento incluye el endeudamiento a corto plazo, ya que no hay posibilidad de contar con excedentes ni con otros fondos a largo plazo. La necesidad de vender y financiar la producción lleva a las cooperativas a celebrar contratos con sus clientes, por los cuales se adelantan fondos pero también se controla la actividad de la cooperativa y se fijan los precios.

Estos contratos comerciales constituyen verdaderos dispositivos de control que no dejan margen para pensar en la creación de valor cooperativo. Las obligaciones asumidas implican cumplir con las entregas y abonar los cargos financieros que originan los adelantos de fondos que hacen los clientes. Por la otra punta, implican acopiar tabaco de calidad y cumplir con el pago a los productores.

3. El flujo de servicios a los asociados

El stock de capital invertido en las organizaciones cooperativas constituye una capacidad instalada de servicios a sus asociados. Es una capacidad productiva y no una inmovilización de capital con fines de lucro. El concepto de flujo de fondos generado por una inversión en una empresa capitalista es reemplazado por el concepto de *flujo de servicios* en una organización cooperativa.

Las decisiones financieras de las cooperativas no persiguen el objetivo de maximizar el valor de su patrimonio neto, aunque esto puede darse complementariamente. El valor de una cooperativa para sus asociados está dado por el *flujo de servicios* que es capaz de proporcionar a los mismos y no por el flujo de fondos que genera como inversión a quienes han aportado recursos en calidad de propietarios o acreedores. Esta tesis es central para la comprensión del problema del financiamiento en las cooperativas.

Hay flujos de servicios que implican flujos de fondos y flujos de servicios que no implican flujos de fondos, pero aquí surge una cuestión: ¿a qué nos referimos cuando



hablamos de *servicio* en el ámbito del cooperativismo? Esto define el campo mismo de existencia material e histórica de las cooperativas. Holyoake se refiere a esto cuando afirma que los 28 pioneros de Rochdale, ante la falta de experiencia, saber y dinero, “...se propusieron crearse medios de acción y conseguir, mediante la ayuda mutua, todo lo que les faltaba” [Holyoake, G., 1989].

Podemos identificar dos aspectos en esta expresión: la idea de servicio como “*servirse de*” y “*servir a*”. En el primer sentido, hay una idea de medio, de instrumento, de algo que resulta útil para algo. Este es el sentido que encontramos en el concepto *servicios*, por ejemplo, cuando los productores tabacaleros se asocian a cooperativas para recibir servicios, donde claramente buscan un instrumento para mejorar su posición social o económica, sus posibilidades reales o potenciales o sus condiciones de vida.

En el segundo sentido, hay una idea de ayuda, de solidaridad, de prestación, de algo que beneficia a otros o al conjunto e indirectamente beneficia a cada uno en particular como parte de un todo. Este sentido también encontramos, por ejemplo, en los productores tabacaleros que se asocian para beneficio del conjunto: mercados, precios, capacidad de negociación, entre otros.

Sin embargo, las condiciones impuestas por la gubernamentalidad financiera y las reglas del complejo agroindustrial tabacalero en Argentina no dejan margen para pensar en esta actitud de servicio a los asociados. La relación que se establece entre las cooperativas y sus asociados no es de asociatividad o solidaridad, sino de derechos y obligaciones que surgen de acuerdos comerciales, programas de producción, promesas de pago, entrega de insumos y prefinanciamiento, entre otros.

4. El valor de uso del dinero

En las cooperativas, el valor tiempo del dinero es reemplazado por el concepto de *valor de uso del dinero*, más vinculado a la necesidad de fondos que a la tasa de retorno requerida por un inversor capitalista en el sentido de costo de oportunidad del capital.

El dinero es el bien más escaso en las cooperativas tabacaleras de Argentina. El valor del dinero en estas cooperativas viene dado por la necesidad de uso inmediato del mismo, para realizar pagos que no pueden esperar o para cumplir con compromisos



comerciales urgentes. Es un bien absolutamente necesario como medio de pago, no como inversión especulativa o como expectativa de tasa de retorno.

Si bien para las cooperativas el dinero es un bien de uso, no lo es para quienes operan en el complejo agroindustrial tabacalero. Para quienes financian a las cooperativas o celebran contratos como compradores adelantando fondos, estas operaciones sí son inversiones que generan flujos de fondos y valor tiempo del dinero. El costo de oportunidad de estos fondos, el costo de capital y el riesgo asociado a estas operaciones son trasladados a las cooperativas y se reflejan en los altísimos niveles de gastos financieros que aparecen en los estados de resultados.

Los compradores financian a las cooperativas y éstas a su vez a sus asociados, pero el costo del financiamiento y los riesgos asociados son asumidos fundamentalmente por las cooperativas, ya que los asociados no suelen aceptar costos de financiamiento por encima de niveles razonables.

En consecuencia, la gubernamentalidad financiera transforma el dinero en una mercancía de alto valor, no por sus posibilidades de uso, sino por su escasez y por las expectativas de retorno que genera. Además, el dinero genera una cuota enorme de poder de negociación para quien lo posee. En el caso de las cooperativas tabacaleras, este poder lo tienen los compradores internacionales, que suelen fijar las condiciones de utilización del dinero.

Estas condiciones por supuesto que son muy favorables para los compradores y muy desfavorables para las cooperativas, pero les permite continuar en la actividad, realizar inversiones, mostrar resultados a la sociedad y ganarse la voluntad de sus asociados, entre otros méritos.



Capítulo 11

EL EXCEDENTE COOPERATIVO (Tesis 5)

En este capítulo se fundamenta la *Tesis 5*: “*La gubernamentalidad financiera condiciona la tasa de excedente de las cooperativas y la injerencia de factores tales como la necesidad de crecimiento, la capitalización, la constitución de reservas y el servicio a los asociados*”.

1. La naturaleza del excedente cooperativo

El concepto de *excedente* en las organizaciones cooperativas se diferencia totalmente del concepto de lucro que abordamos anteriormente. Podemos definirlo como “*el remanente de ingresos que resulta luego de cubrir todos los costos y gastos necesarios para obtenerlos*”. Esta definición está muy cerca del concepto de *excedente económico* sostenido por Sbattella (2001) como “*la diferencia entre lo que una sociedad produce y los costos de esta producción*”.

¿Cuál es el sentido de este remanente de ingresos para las organizaciones cooperativas? Podemos justificarlo en cuatro necesidades: a) el crecimiento de la organización; b) el incremento del stock de capital invertido; c) la constitución de reservas que sirvan como garantía y cobertura de riesgo y d) el incremento, diversificación y mejoramiento de los servicios a los asociados.

Por no tener carácter de lucro, el excedente cooperativo no tiene como finalidad la distribución ni el pago de retornos sobre el capital invertido. Sin embargo, en una economía donde los precios son fijados por el mercado, los ingresos de las organizaciones cooperativas no serían distintos a las empresas capitalistas. Como los precios de mercado incluyen el lucro o beneficio económico perseguido por estas empresas, en el caso de las organizaciones cooperativas que operen con dichos precios se generarían remanentes de ingresos para atender aquellas necesidades e incluso para



distribuirlos a los asociados, salvo que sus costos y gastos sean superiores a las empresas capitalistas y no se produzcan remanentes.

Cuando los ingresos de las organizaciones cooperativas no provienen de precios de mercado, ¿cómo se fija la tasa de excedente? En este caso, la tasa de excedente dependería exclusivamente de las decisiones que se tomen en relación con las cuatro necesidades señaladas anteriormente. Ahora bien, ¿cómo se deciden el tipo de crecimiento, el stock de capital invertido, el nivel de reservas y el tipo de servicios a los asociados? ¿Son independientes entre si estas decisiones? ¿Cómo se vinculan con el financiamiento y la capitalización de las organizaciones cooperativas?

En el caso de las empresas, el crecimiento depende fundamentalmente del mercado, de las condiciones del contexto económico y financiero y de las decisiones internas basadas en estrategias y políticas corporativas, mientras que el stock de capital invertido está en relación con el objetivo de maximización del beneficio económico y la constitución de reservas en relación con requerimientos legales.

En las organizaciones cooperativas, tanto el crecimiento como el stock de capital y el volumen de reservas resultarían de decisiones internas más que de condiciones externas y estarían en relación con la capacidad y la posibilidad de brindar servicios a los asociados. Los remanentes de ingresos, a la vez que resultarían de estas decisiones internas, constituyen un importante componente de la estructura de financiamiento de las organizaciones cooperativas.

2. La necesidad de crecimiento

Si bien la necesidad de excedentes en el caso de las cooperativas tiene que ver con la necesidad de crecimiento de las mismas, en el caso de las cooperativas tabacaleras estudiadas en este trabajo, esta relación entre excedentes y crecimiento no se observa, al menos de manera directa, ya que el crecimiento aparece más bien como un imperativo de competitividad en un mercado dominado por las grandes corporaciones y desregulado por el Estado.

La única manera de sobrevivir de las cooperativas fue el crecimiento, sin interesar cómo se financiaba el mismo. Por la misma razón, las cooperativas prácticamente no se



financiaron con excedentes, sino con deudas. Nunca hubo necesidad de discutir cuánto excedente era necesario generar, porque esta discusión era inviable en un contexto de permanente preocupación por vender y generar ingresos para los productores.

La forma de generar ingresos para los productores fue siempre garantizar la compra de tabaco pagando un buen precio, para lo cual había que asegurar el mercado comprador y obtener financiamiento. Lo importante fue siempre ir aumentando el acopio de tabaco, ir aumentando la producción, el precio, la participación en el mercado.

Por esta razón, el crecimiento se planteó siempre como un imperativo. Esto tornaba abstracto e irrelevante cualquier discusión acerca del excedente, ya que el crecimiento nunca se financió con excedentes sino con deudas. El endeudamiento de las cooperativas fue siempre una consecuencia de la necesidad de crecimiento.

3. La falta de excedente y el problema de financiamiento

La decisión sobre el excedente cooperativo forma parte del problema de financiamiento de las cooperativas y éste, a su vez, no es independiente del problema de crecimiento e inversión y del objetivo de servicio a los asociados, que constituye la razón de ser de estas organizaciones. En este mismo orden se inscribe también la transformación del excedente en capital, conocido comúnmente como problema de capitalización de las cooperativas.

Sin embargo, el problema de financiamiento de las cooperativas tabacaleras en Argentina, tiene directa relación con la formación, desarrollo y transnacionalización del complejo agroindustrial tabacalero. Es en este marco donde se inscribe la adopción, por parte de las cooperativas, de *estrategias de integración vertical*, que implican la subordinación de lo financiero y productivo a lo comercial.

Estas prácticas se encuadran en el mandato fundacional de las cooperativas, de asegurar la venta de la producción y la generación de ingresos a los productores. Sin embargo, al establecerse una cadena rígida de *venta-financiamiento-producción* queda poco margen para la toma de decisiones financieras aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas del contexto. Las estrategias de integración vertical



adoptadas por las cooperativas generan una creciente necesidad de inversión, que produce una importante inmovilización de capital, constituyéndose las amortizaciones en una de las principales fuentes de financiamiento con capital propio.

Las organizaciones en general toman decisiones de inversión evaluando el volumen y costo del capital inmovilizado, el valor presente del flujo de fondos esperado, el riesgo involucrado, la estrategia de la organización, las expectativas generadas por el contexto y los costos y beneficios indirectos, entre otros factores. Sin embargo, este no es el caso de las cooperativas tabacaleras, cuyas decisiones de inversión se derivan del imperativo de crecimiento.

En promedio, las inversiones físicas realizadas por las cooperativas crecen a un ritmo mayor que el volumen de acopio de tabaco y el volumen físico de ventas. En la evaluación de las decisiones de inversión no influyen el volumen y costo del capital inmovilizado, el valor presente neto agregado, el riesgo involucrado, las expectativas generadas por el contexto o los beneficios y costos indirectos, sino fundamentalmente el imperativo de crecer.

Las cooperativas tabacaleras, especialmente la jujeña y salteña, se ubican en una posición intermedia entre el juego de intereses de los compradores internacionales y el de los productores tabacaleros locales. Los compradores internacionales exigen la entrega regular de productos bajo ciertas condiciones pactadas, que incluyen el pre financiamiento, trasladando a las cooperativas los riesgos económicos y financieros del negocio.

Los productores locales, por su parte, también exigen a las cooperativas la recepción o acopio de tabaco bajo ciertas condiciones, independientemente de los cambios en el contexto. Esto se da también con la cooperativa misionera, aunque en este caso la subordinación es de parte de los productores, por las características socioeconómicas, históricas y culturales que diferencian a una provincia de otra.

La posición que ocupan las cooperativas tabacaleras en este campo de intereses [Bourdieu, P., 2001] limita el margen de maniobra para la toma de decisiones financieras. Las estructuras de inversión y de financiamiento resultantes de estas



decisiones tienen escasa flexibilidad y permeabilidad a los cambios del contexto macroeconómico y microeconómico.

Esto lleva a las cooperativas -por ejemplo- a acumular stocks, extender la duración de sus ciclos operativos, sobredimensionar las inversiones fijas, no ponderar suficientemente los riesgos económicos y financieros de las decisiones, endeudarse por encima de sus posibilidades reales o conveniencia financiera, absorber altos costos financieros y, en general, asumir compromisos difíciles de cumplir, precisamente por la variabilidad y celeridad de aquellos cambios.

La mayor parte del negocio de las cooperativas depende del uso de capital de trabajo y no de capital fijo. A su vez, la mayor parte del capital de trabajo tiene carácter permanente y no fluctuante, por la duración del ciclo operativo y las características operativas del sector.

Esto requiere un modelo de financiamiento basado fundamentalmente en fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo, propias y/o de terceros, públicas y/o privadas. Al no contar las cooperativas con capital propio suficiente y no disponer de mecanismos institucionales de financiamiento de mediano y largo plazo, recurren en una alta proporción al financiamiento de corto plazo, proveniente principalmente de la estrategia de integración vertical con sus clientes.

De esta manera, se plantea en las cooperativas tabacaleras un problema de descalce financiero, más de tipo permanente que transitorio. Se trata de una ilíquidez crónica, producto de un desequilibrio temporal permanente entre la estructura de inversión y la estructura de financiamiento.

En el caso de las corporaciones transnacionales que operan en el complejo agroindustrial tabacalero en Argentina, tienen capitales financieros a escala global, a los cuales recurren para financiar el negocio tabacalero, que por las características señaladas requieren fuentes de mediano y largo plazo.

Las cooperativas no cuentan con este tipo de capitales, ni con fondos institucionales que financien sus ciclos operativos a mediano y largo plazo. El Fondo Especial de Tabaco, que constituye una fuente importante de recursos, se destina a inversiones fijas,



cuyos costos de mantenimiento agravan aún más el problema de iliquidez de las cooperativas. El mismo destino tienen los recursos provenientes de la Banca estatal.

El volumen de capital fijo invertido por las cooperativas genera una creciente masa de fondos identificados como gastos con la denominación de amortizaciones, que no implican pagos o salidas de dinero de caja. Estos fondos constituyen una fuente importante de financiamiento de las cooperativas. En las décadas de 1980 y 1990, las amortizaciones constituyen en la cooperativa de Jujuy el 10 y el 13% del financiamiento total; en la de Salta el 14,5 y el 24,1% y en la de Misiones el 5 y el 13,2%, respectivamente.

Las necesidades de inversión fija de las cooperativas son financiadas en su mayor parte con recursos del sector público financiero y no financiero, mientras que las necesidades de capital de trabajo son financiadas en su mayor parte con recursos generados con la estrategia de integración vertical adoptada por las cooperativas.

La vinculación entre decisiones de inversión y decisiones de financiamiento es muy fuerte en las cooperativas tabacaleras, sin que ello implique que haya equilibrio temporal entre la estructura de inversión y la estructura de financiamiento. Por el contrario, es importante el descalce que tienen las cooperativas entre el plazo de recupero de los fondos invertidos y el plazo de repago del financiamiento. Este descalce es más estructural que de corto plazo.

La teoría financiera aconseja vincular temporalmente la inversión y el financiamiento en las organizaciones. Esta temporalidad surge del grado diverso de permanencia que tienen los recursos invertidos. La inversión fija tiene carácter permanente por definición, mientras que la inversión circulante o capital de trabajo tiene una porción más permanente, constituida por los inventarios y los créditos, y otra fluctuante o estacional, constituida por el flujo de efectivo y las inversiones transitorias de fondos.

En la teoría financiera, la inversión fija y la porción permanente del capital de trabajo deberían vincularse con un tipo de financiamiento a mediano y largo plazo, vinculando sólo la porción fluctuante del capital de trabajo con el financiamiento a corto plazo. En esta formulación teórica, la estructura de financiamiento sería una consecuencia de la



estructura de inversión. Esta linealidad teórica, sin embargo, no es tal en la práctica, donde intervienen muchos otros factores y la estructura de financiamiento resulta de una combinación dinámica y pragmática de ellos.

Las cooperativas tabacaleras tienen un ciclo operativo que en promedio abarca casi 10 meses en el año o más. Esto hace que la mayor parte de su estructura de inversión esté conformada por capital de trabajo permanente y sólo en una mínima proporción por capital de trabajo fluctuante.

Si cerca del 95% de la inversión de las cooperativas es permanente, esta misma participación deberían tener las fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo. Sin embargo, las cooperativas se financian en más del 60% con fondos de terceros, en su mayor parte de corto plazo, de lo cual resulta una situación de descalce permanente cercana al 40%.

Con este esquema de financiamiento, la capacidad de pago de corto y largo plazo se torna crítica e insostenible en el tiempo. Sin embargo, las cooperativas subsisten porque financian la mayor parte de sus activos fijos con fondos públicos provenientes del Fondo Especial del Tabaco y de los bancos estatales y la mayor parte de su capital de trabajo con fondos privados provenientes principalmente de la estrategia de integración vertical adoptada por las cooperativas con sus clientes.

Los fondos públicos forman parte del apoyo del Estado a las cooperativas en el marco de la política de intervención en la actividad tabacalera del país. Esta política incluye la promoción, desarrollo y sostenimiento de las cooperativas, como organizaciones sociales e instrumentos económicos de los productores para la producción, procesamiento y comercialización de tabaco. La estrategia de integración vertical adoptada por las cooperativas les permite cumplir este rol y obtener los fondos necesarios para sostener sus ciclos operativos, aunque a costa de una fuerte dependencia y vulnerabilidad económica y financiera de sus clientes.

Las estructuras de financiamiento de las cooperativas no tienen la flexibilidad necesaria como para adecuarse rápidamente a los cambios del contexto macroeconómico o microeconómico, produciéndose importantes desajustes que, en



algunos casos, ponen en riesgo la continuidad misma de las cooperativas. Los cambios en el contexto macroeconómico suelen provocar cambios en las decisiones financieras que toman las organizaciones.

En contextos inflacionarios, las decisiones de inversión se orientan al aumento del volumen de inventarios y disminución de créditos no indexados y activos líquidos, con el fin de aumentar los resultados positivos por variaciones de precios de los bienes físicos comercializables y disminuir los resultados negativos por pérdida de poder adquisitivo de los medios de pago. Las decisiones de financiamiento, en cambio, se orientan al aumento del volumen de deudas y prolongación de los plazos de pago, por la licuación que provoca la inflación.

En contextos de estabilidad monetaria, estas decisiones se orientan en sentido inverso. De igual manera, los cambios en el contexto microeconómico suelen producir ajustes en las decisiones financieras que toman las organizaciones. Por ejemplo, el aumento de precio de un producto suele ir acompañado de un aumento de producción, que requiere inversión y financiamiento. La disminución de precio suele provocar un efecto inverso.

Las organizaciones configuran de manera flexible y dinámica sus estructuras de inversión y financiamiento, anticipándose o adaptándose a los cambios del contexto, de manera prospectiva o reactiva. Las organizaciones que mantienen estructuras rígidas afectan de alguna manera su competitividad, su rentabilidad o su liquidez y aumentan el riesgo económico y financiero, comprometiendo incluso el equilibrio, el desarrollo o la supervivencia misma como organizaciones.

En la actividad tabacalera, los cambios de contexto son una constante y tienen que ver con las condiciones climáticas, las características propias del tabaco como cultivo anual, la atomización de la oferta, la concentración de la demanda, el desarrollo tecnológico y las políticas y programas en relación con el tabaco y el consumo de cigarrillos. A esto se suman, en el caso argentino, las políticas económicas nacionales, la configuración del complejo agroindustrial tabacalero y las características propias de las economías regionales.



Las cooperativas tabacaleras se integran verticalmente y celebran contratos de venta y pre-financiamiento con sus clientes y compromisos de entrega de tabaco y pre financiamiento con los productores. Esto hace que la cadena de venta-financiamiento-producción se configure de manera rígida, sin la necesaria flexibilidad como para anticipar o adaptarse rápidamente a los cambios del contexto, aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas. Las decisiones de inversión y financiamiento de las cooperativas no son independientes de las condiciones del contexto, se inscriben en la estrategia de integración vertical y siguen el mandato fundacional de venta de la producción.

De esta manera, a pesar del agudo proceso inflacionario de la década de 1980 en Argentina, que hubiera influido en las decisiones de financiamiento, aumentando las deudas de largo plazo para disminuir su costo real por el efecto inflacionario de licuación de pasivos, las cooperativas mantienen en promedio el 90% de su endeudamiento a corto plazo e incluso disminuyen la participación de las deudas en el financiamiento total.

En sentido contrario, la estabilidad monetaria de la década de 1990, tampoco influye en las decisiones de financiamiento de las cooperativas, ya que éstas aumentan fuertemente su endeudamiento a corto y largo plazo, ante la imposibilidad de obtener excedentes, por disminución de los ingresos obtenidos en dólares sub valuados y aumento de los costos abonados en pesos sobrevaluados.

La aplicación del rígido esquema de venta-financiamiento-producción, con escasa atención en las cambiantes condiciones del contexto, no logra sin embargo neutralizar el impacto de las mismas, produciéndose importantes desajustes que ponen en riesgo la continuidad misma de las cooperativas. Los estados de insolvencia de las cooperativas de Salta en la década de 1970 y Jujuy en la década de 1990 hubieran implicado procesos concursales y quiebras si fueran empresas regidas por la legislación comercial y no organizaciones sociales regidas por una legislación especial y objetos del interés público.

Concluyendo, no se plantea en las cooperativas tabacaleras una discusión o toma de decisiones en relación con la tasa de excedente y menos aún su vinculación con la



necesidad de crecimiento, de capitalización, de constitución de reservas o de servicio a los asociados. La necesidad de crecimiento se planteó siempre como un imperativo de competitividad y de participación en el negocio tabacalero del país. Las condiciones para este crecimiento no fueron decididas por las cooperativas, sino que resultan de las reglas de juego del complejo agroindustrial tabacalero, que nunca decidieron las cooperativas ni los productores, sino los gobiernos nacionales y las corporaciones tabacaleras transnacionales que operan en el país.



Capítulo 12

EL RIESGO COOPERATIVO (Tesis 6)

En este capítulo se fundamenta la *Tesis 6: "La gubernamentalidad financiera condiciona el riesgo de las cooperativas y la influencia de factores tales como la integración cooperativa, la confianza recíproca entre los miembros y la solidaridad derivada del proyecto colectivo y de la construcción de sujetos cooperativos"*.

1. El riesgo en las decisiones financieras

El riesgo en finanzas ha merecido una gran cantidad de estudios desde que esta disciplina se independiza de la economía a principios del siglo XX. Desde los trabajos pioneros de Irving Fisher, considerado por Pascale en cierta medida para las finanzas lo que Adam Smith es para la economía, hasta la década de 1940, predominan los estudios descriptivos.

Sin embargo, finalizada la segunda guerra mundial y con el avance tecnológico y el desarrollo de técnicas cuantitativas matemáticas y estadísticas, cobran auge los estudios analíticos en finanzas, desarrollándose la teoría financiera durante las décadas de 1950, 1960 y 1970, principalmente en los Estados Unidos, hasta acercarse en gran medida a su configuración actual.

En estas tres décadas de oro de las finanzas, se desarrollan importantes estudios sobre presupuestación de capital, política de dividendos, costo de capital y estructura de financiamiento, valuación de empresas y capital de trabajo, entre otros. En lo que respecta específicamente al riesgo, son importantes las contribuciones de Markowitz sobre teoría del portafolio y asociación entre riesgo y retorno, de Von Neuman y Morgenstern sobre teoría de los juegos, de Tobin sobre preferencia por la liquidez, de Hillier sobre riesgo de las inversiones, de Hertz sobre simulación, de Litner sobre valuación de activos riesgosos y selección de inversiones de riesgo, de Miller y Orr sobre optimización de saldos de caja en condiciones de riesgo, de Sharpe sobre riesgo



de mercado, de Black y Scholes sobre valuación de opciones, de Merton sobre temporalidad del modelo de valuación de activos de capital, de Ross y Roll sobre teoría del arbitraje en los mercados. En las décadas de 1980 y 1990 se desarrollan otros estudios sobre mercados financieros, derivados financieros, valor económico agregado, valuación de negocios, diagnóstico financiero y creación de valor.

Como fenómeno subyacente de todos estos estudios y desarrollos teóricos de carácter académico, encontramos a la globalización, un proceso de mundialización de las relaciones políticas, económicas y financieras a escala transnacional, que, como telón de fondo, está siempre detrás de las economías nacionales, intranacionales, regionales, sectoriales y corporativas.

Los modelos matemáticos y estadísticos suponen que la realidad se mueve y actúa como en un plano, un escenario donde determinadas variables pueden cruzarse y combinarse estableciendo regularidades y leyes casi “naturales”, que permiten observar y predecir el comportamiento futuro de los fenómenos económicos y financieros. Sin embargo, no pudo predecirse, por ejemplo, las crisis del petróleo de 1973 y 1979, las crisis mexicanas de 1982 y 1994, la crisis del sudeste asiático de 1997, la crisis rusa de 1998, la crisis brasileña de 1999 y las continuas crisis argentinas de las décadas de 1980, 1990 y 2000, incluyendo el crack del sistema financiero de fines del año 2001 y la devaluación monetaria de principios del año 2002.

La imposibilidad de predicción cuantitativa de estos cambios de la realidad constituye un problema que genera la necesidad de nuevos desarrollos teóricos que permitan abordar el problema del riesgo desde otras perspectivas. En este trabajo se trata de responder a la siguiente cuestión central: ¿De qué depende el riesgo de una decisión financiera corporativa en las actuales condiciones del contexto? Esta cuestión se aborda en cinco dimensiones que dan lugar a sucesivos desarrollos en cada apartado del trabajo.

En primer lugar, se analiza el fenómeno de la globalización y la vigencia del denominado nuevo orden económico mundial, que constituyen el gran escenario que sirve de marco a las economías nacionales y son generadores de riesgo global. En segundo lugar, se analiza el escenario nacional y los factores externos e internos



constitutivos del riesgo país, que afecta a las economías sectoriales y regionales del mismo.

En tercer lugar, se analizan estos sectores económicos y de qué manera son influidos por factores externos e internos constitutivos del riesgo sectorial o de mercado, que afecta a las empresas que operan en los mismos. En cuarto lugar, se analizan las empresas y los factores externos e internos que constituyen el riesgo empresarial y afectan a las decisiones financieras que se toman en las mismas. Finalmente, en quinto lugar, se analiza la unidad de decisión y los factores externos e internos generadores del riesgo decisional.

1.1. El riesgo global

La globalización es un fenómeno complejo y multifacético. Andrew Glyn y Bob Sutcliffe lo definen de dos maneras: a) como *“la difusión geográfica de las relaciones de mercado capitalistas, así como a su expansión a nuevos ámbitos de la reproducción social”* y b) como *“la creciente interdependencia económica internacional y la creciente apertura, o sea, una creciente densidad de interconexiones que se realiza en el interior del mundo capitalista”*.

Es importante entender estas dos formas de concebir la globalización: como expansión de las relaciones de mercado a toda la vida social y como profundización de las interrelaciones dentro del sistema capitalista. La primera mirada es *hacia afuera*, como *expansión*, y la segunda *hacia adentro*, como *intensificación*, pero en ambas estamos hablando de *relaciones de mercado* constitutivas del modo de producción capitalista. La globalización es un elemento constitutivo del capitalismo. Es intrínseco a él, ya que las diversas etapas de desarrollo histórico del mismo muestran, precisamente, estos dos sentidos: de expansión continua hacia afuera y de intensificación continua hacia adentro.

En otro trabajo expongo con más amplitud este tema [Agüero, J. O., 1996]. No obstante, desarrollaré algunos rasgos que nos permitan comprender este fenómeno a los efectos de este trabajo.



Podemos ubicar las *raíces de la globalización*, coincidiendo con Aldo Ferrer, en los orígenes mismos del capitalismo comercial de fines de la Edad Media y comienzos de la Modernidad. Pero también podemos ubicar dichas raíces en una fecha más reciente, como lo sostengo en mi trabajo mencionado, esto es, en la expansión económica mundial que se inicia luego de la finalización de la segunda guerra mundial. ¿Porqué esta ubicación más reciente y no aquella de comienzos de la modernidad? Porque la globalización adquiere una dimensión enorme y un impacto inmediato a escala planetaria que no podía tener en la modernidad, ya que este efecto expansivo inmediato se da fundamentalmente por el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en materia de transmisión y reproducción de los flujos de información.

Entre 1945 y 1975 la economía mundial crece sostenidamente a una tasa promedio del 4 al 5% anual. El comercio mundial a una tasa mucho mayor. Tres aspectos son decisivos para este crecimiento económico y constituyen las *raíces de la globalización*: a) El desarrollo de las corporaciones transnacionales, b) El desarrollo de la banca mundial y c) El desarrollo tecnológico. Estos tres factores se interrelacionan y potencian mutuamente.

Estados Unidos lleva adelante el Plan Marshall de reconstrucción europea de posguerra, crea el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y establece la paridad oro del Dólar Estadounidense como medio de pago y reserva internacional, respaldado en el hecho de que tenía en su poder el 52% del oro mundial.

Las empresas norteamericanas se expanden en Europa y en América Latina y, detrás de ellas, se expanden los bancos norteamericanos. Si bien existían bancos nacionales, coloniales y extranjeros, que actuaban en un determinado país, la expansión de la banca norteamericana genera el surgimiento de grandes bancos que reúnen a esos tres tipos, para conformar, primero, bancos internacionales; luego, bancos multinacionales y, por último, bancos transnacionales.

Este proceso expansivo del capital es favorecido, a su vez, por el desarrollo de la física (particularmente la electrónica), la química y la matemática, la invención de la computadora, el desarrollo de las telecomunicaciones y los programas científico-



tecnológicos aeroespaciales, incentivados a su vez por la *guerra fría* entre Rusia y sus aliados del bloque socialista soviético nucleados en el Pacto de Varsovia y Estados Unidos y sus aliados de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

Las crisis del petróleo de 1973 y 1979 provocan el fin de este crecimiento económico mundial de tres décadas. Este fenómeno marca el *nacimiento de la globalización*, ya que su impacto se extiende inmediatamente a todo el mundo político, económico, financiero y social, a escala planetaria, sin distinción de sistemas económicos o de grados de desarrollo de los países. El petróleo crudo, principal insumo energético de los países industrializados del mundo capitalista, que costaba entre U\$S 0,10 y U\$S 0,20 el barril, se incrementa más del 400% entre fines de 1973 y comienzos de 1974, poniendo en jaque todo el aparato productivo de los países desarrollados, por las implicancias en los costos de producción.

En 1974 los países productores de petróleo obtienen más de 100.000 millones de dólares de ingresos. La economía mundial entra en una profunda recesión con efecto inflacionario. Esta masa de petrodólares es depositada en bancos norteamericanos e ingleses, que a su vez lo vuelven a poner en circulación otorgando préstamos a los gobiernos para absorber las subas de precios de los insumos y productos industriales y los déficits de sus balanzas de pagos.

Esto genera un enorme crecimiento de la deuda externa de los países no desarrollados, que no pueden absorber los flujos negativos de capital aumentando el precio de sus productos, como lo hacen los países industrializados, que logran de esta manera transferir a los demás países los costos de las crisis del petróleo.

La economía mundial entra en una etapa de transformación del sistema de producción, que pasa de estar en un mismo país o lugar a estar dividido en diferentes países y regiones del mundo. Esta forma de producción, de tipo modular y flexible, se basa en la reducción constante de costos, aprovechando las ventajas comparativas de cada país o región y los beneficios de las políticas de promoción industrial y desgravación impositiva. Este proceso se ve favorecido por la apertura comercial y la desregulación de la economía mundial impulsada por Estados Unidos.



En las décadas de 1970 y 1980 la globalización se desarrolla al separarse los flujos de capitales financieros de los flujos comerciales y generar el surgimiento, la expansión y la consolidación de los mercados financieros internacionales. Se desarrollan e integran los cuatro mercados básicos especializados que operan en el mundo: mercado de dinero (money market), mercado de divisas (security forex exchange market), mercado de derivados (derivatives market) y mercado de capitales (capital market).

En la década de 1990 la globalización se expande definitivamente con la caída del régimen socialista soviético, la mundialización del sistema capitalista, la consolidación de los bloques económicos y la expansión del dinero electrónico. Se instala en el mundo un *nuevo orden económico*, cuyo significado político-ideológico lo revela la intervención de Estados Unidos y sus aliados en la *guerra del golfo* para defender la paz y sancionar militar y económicamente a aquellos países que la violan, como lo hace Irak al invadir Kuwait.

Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, Italia, Inglaterra, Japón y Rusia conforman el Grupo de los Ocho Países más desarrollados del mundo conocido por su sigla G-8. Este grupo de países se erige en una especie de directorio que conduce la economía y la política mundial, estableciendo sanciones a los países que no siguen o acatan sus directivas.

El liderazgo del G-8 lo ejerce Estados Unidos, por su incidencia en la economía mundial al representar su Producto Bruto Interno entre el 25 y el 30% del Producto Bruto Interno Mundial. Este liderazgo lo ejerce además respecto a la política seguida por los organismos financieros internacionales, al tener la mayor participación como país miembro y el poder suficiente como para influir en las decisiones que se adoptan en lo que hace a la orientación general de la economía mundial.

El nuevo orden económico mundial es unipolar y multipolar. Los grandes bloques económicos constituyen espacios de integración regional de los países como estrategia política para incrementar el poder económico y la competitividad a escala global. El North American Free Trade Agreement (NAFTA), liderado por Estados Unidos e integrado además por Canadá y México y la Unión Europea (UE), liderada por Alemania y Francia e integrada por más de dos decenas de países del continente



europeo, constituyen los dos bloques hegemónicos del mundo y antagónicos entre sí. La disputa entre estos dos bloques es fuerte y en varios campos: paridad cambiaria entre el dólar y el euro, ciencia y tecnología, subsidios agrícolas, alianzas con terceros países y regiones, posicionamiento político en los organismos internacionales, entre otros.

El nuevo orden económico mundial es transnacional e implica el debilitamiento de las soberanías nacionales de los países y de la capacidad de fijar políticas que respondan a intereses nacionales sin la ingerencia de los países hegemónicos del mundo. El riesgo global se origina, precisamente, en esta vulnerabilidad de los países ante la presencia hegemónica de un grupo muy reducido de países que gobiernan el mundo y establecen el rumbo político y económico fuera de las fronteras nacionales y a escala global, respondiendo sólo a sus propios intereses hegemónicos.

1.2. El riesgo país

Los países son influidos de muy distinta manera por el riesgo global. ¿De qué depende esta variación?. La respuesta está dada por un conjunto de condiciones internas que se dan al interior de cada país y que obedecen a una multiplicidad de factores que se combinan para generar ciertos rasgos que sirven como indicadores de una mayor o menor presencia de riesgo país.

El análisis de las condiciones internas de un país puede realizarse identificando un *núcleo crítico* de grandes categorías relevantes para la evaluación del riesgo país y sus principales factores generadores. Estas grandes categorías son: 1) la situación política, 2) la situación económica y 3) la situación social.

1.2.1) La *situación política* de un país puede vincularse a 6 factores críticos: 1a) la estabilidad política, 1b) la legitimidad política, 1c) la gobernabilidad, 1d) la transparencia pública, 1e) la seguridad jurídica y 1f) el grado de cumplimiento de la ley.

1.2.1a) La *estabilidad política* hace referencia a la continuidad en el tiempo de un determinado sistema de gobierno. Esta continuidad se evalúa (a) por la ausencia de rupturas del sistema de gobierno y (b) por el grado de institucionalización del mismo en la sociedad. En el caso argentino, se observa una estabilidad política en torno del sistema democrático, desde el 10 de Diciembre de 1983 en adelante. Se han sucedido



varios gobiernos democráticos, en forma pacífica y legitimada por el voto del electorado.

1.2.1b) La *legitimidad política* tiene que ver con (a) el origen del poder, (b) la forma de ejercicio del poder y (c) la representación del interés de los gobernados. En el caso argentino, el Presidente actual asume el gobierno con algo más del 22 % de votos del electorado, es decir, con escasa legitimidad de origen, pero el ejercicio del poder desde el 25 de Mayo de 2003 y la representación del interés de la mayoría de los argentinos le permite al Presidente gozar actualmente de un alto nivel de legitimidad política.

1.2.1c) La *governabilidad* hace referencia a las posibilidades reales y concretas que posee un gobernante para ejercer el poder y tomar decisiones de gobierno que cuenten con la aceptación y el apoyo de los ciudadanos. En el caso argentino, en varias oportunidades el sistema presidencialista tuvo sus crisis de gobernabilidad, cuando los presidentes no contaban con el respaldo mayoritario del congreso nacional, como por ejemplo se dio después de las elecciones nacionales de 1987 cuando fueron electos la mayoría de gobernadores y de miembros del Congreso Nacional de signo político distinto al del Presidente

1.2.1d) La *transparencia pública* se vincula con el principio republicano de publicidad de los actos de gobierno, rendición de cuentas y no involucramiento de los gobernantes y de los funcionarios públicos en actos de corrupción. Un aspecto clave en la evaluación de este ítem es la confianza pública de que gozan los gobernantes y funcionarios de gobierno. Para el caso argentino, éste es uno de los mayores problemas por los que han atravesado los gobiernos civiles y militares, que no han podido mejorar la transparencia pública de la gestión.

1.2.1e) La *seguridad jurídica* se refiere a la continuidad en el tiempo de una norma jurídica o de un sistema normativo determinado. En el caso argentino, las leyes impositivas, por ejemplo, sufren continuas modificaciones, al igual que otras normas básicas como las de seguridad social, el derecho laboral, previsional y penal, entre otras, afectándose de esta manera la seguridad jurídica y la confianza en el país.



1.2.1f) El *grado de cumplimiento de la ley* hace referencia a la independencia del poder judicial y a la eficacia y eficiencia de éste para la administración de justicia y el juzgamiento y castigo de quienes infringen las leyes. Son aspectos claves en este ítem la forma de selección de los jueces y la organización del sistema judicial. En el caso argentino, hay numerosos reclamos de los ciudadanos por incumplimientos de normas constitucionales y leyes que regulan derechos claves como el de propiedad, incluso por parte del propio Estado y organismos oficiales como el Banco Central de la República Argentina.

1.2.2. La *situación económica* de un país puede vincularse a 6 factores críticos: 2a) el crecimiento económico, 2b) la distribución del ingreso, 2c) el nivel de empleo, 2d) la situación fiscal, 2e) la estabilidad monetaria y 2f) la situación externa.

1.2.2a) El *crecimiento económico* es el principal exponente de buena perspectiva económica para un país. Está vinculado (a) al concepto de inversión, (b) de capacidad de ahorro, (c) de nivel de consumo de una población, (d) de gasto público y (e) de nivel de exportaciones e importaciones. Permite evaluar el nivel de actividad económica y la capacidad de un país para generar riqueza. La falta de crecimiento económico, como en el caso argentino de los últimos 5 años, aumenta el riesgo país, por la expectativa de no poder atender las necesidades económicas mínimas de la población y la demanda de fuentes de trabajo, con las consecuencias sociales que ello trae aparejado no sólo en términos de disminución de la calidad de vida sino de aumento de la pobreza y exclusión social.

1.2.2b) La *distribución del ingreso* permite evaluar de qué manera la riqueza producida por un país es distribuida entre los factores que contribuyeron a generarla. Una equitativa distribución de la riqueza produce el desarrollo armónico y equilibrado de un país. Por el contrario, una injusta distribución de la riqueza producirá transferencias de ingresos entre diferentes grupos y sectores sociales, favoreciéndose la concentración económica y el aumento de la pobreza y la desigualdad social. En el caso argentino, estudios muy recientes comprueban la ocurrencia de esta situación durante la década de 1990.



1.2.2c) El *nivel de empleo* permite evaluar de qué manera la economía de un país es capaz de generar puestos de trabajo y de esta manera mejorar el ingreso y el consumo de la población. Altos niveles de desempleo, como en el caso argentino a partir de mediados de la década de 1990, aumentan el riesgo país, por la imposibilidad de generar capacidad de ahorro, consumo e inversión y por las consecuencias sociales que trae aparejada la falta de trabajo.

1.2.2d) La *situación fiscal* permite evaluar el rol del Estado en la economía de un país. Son aspectos importantes en este sentido (a) el análisis de la recaudación fiscal, (b) el nivel y la composición del gasto público, (c) el déficit fiscal, (d) el endeudamiento público interno y externo y (e) los niveles de reservas monetarias del país. En el caso argentino, son factores generadores de riesgo país el alto endeudamiento público, los elevados niveles de evasión fiscal, las bajas reservas monetarias del país y la persistencia de altos niveles de déficit fiscal.

1.2.2e) La *estabilidad monetaria* muestra el grado de credibilidad de la moneda de un país y la preferencia de los habitantes por utilizarla como medio de pago en las transacciones corrientes. Permite evaluar la confianza que genera la economía de un país y las expectativas favorables en torno a la misma. Una moneda estable favorece la disminución del riesgo país, mientras que las variaciones de precios y del valor de la moneda incentivan el crecimiento del riesgo país, por la desconfianza que ello genera. En el caso argentino, durante la mayor parte de la década de 1990 la moneda del país permaneció estable y ello contribuyó al bajo nivel de riesgo país, aunque por otros factores –por ejemplo el alto endeudamiento público externo- éste tendiera a subir.

1.2.2f) La *situación externa* de un país muestra las relaciones de éste con el mundo. Son aspectos importantes de este ítem (a) la vulnerabilidad externa del país, (b) el grado de apertura de la economía, (c) el volumen físico y monetario de las exportaciones e importaciones, (d) el saldo de la balanza de pagos y de la balanza comercial y (e) la composición, el origen de las importaciones y el destino de las exportaciones del país.

La dependencia de flujos externos de capitales genera vulnerabilidad externa del país y por lo tanto aumenta la influencia del riesgo global como componente del riesgo país. Una alta participación del total de exportaciones e importaciones en el producto bruto



interno de un país muestra un alto grado de apertura económica hacia el mundo y de intercambio con otros países. Esto es favorable para el país si el saldo de la balanza comercial es favorable, pero es un indicador de vulnerabilidad en el caso contrario.

El análisis de volúmenes físicos de bienes muestra el esfuerzo productivo del país y el análisis de volúmenes monetarios la influencia de los precios internacionales sobre los cuales el país no tiene ninguna influencia ni control. El análisis de los saldos de la balanza comercial permite evaluar la capacidad de generación de reservas que tiene el país.

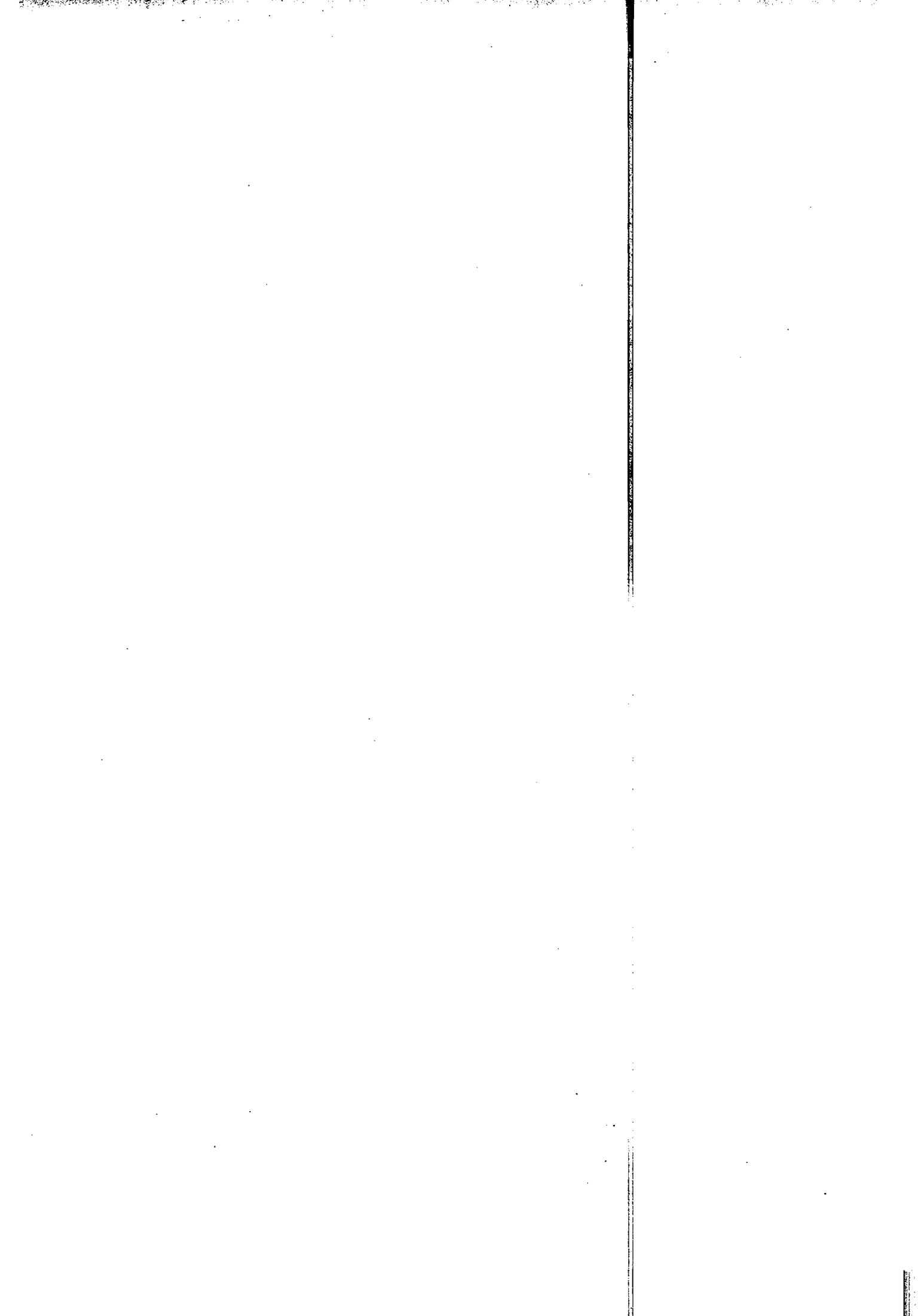
En el caso argentino, desde mediados del año 2002 los saldos favorables de la balanza comercial influyen en la estabilización de la moneda doméstica y del tipo de cambio respecto al dólar estadounidense, aunque ello no consigue disminuir el nivel de riesgo país, que continúa alto por razones no económicas.

1.2.3. La *situación social* de un país puede vincularse a 6 factores críticos: 3a) las características de la población, 3b) el nivel de calidad de vida, 3c) el grado de desarrollo humano, 3d) la justicia y equidad social, 3e) el capital social y 3f) la resolución de los conflictos sociales.

1.2.3a) Las *características de la población* incluye aspectos como pirámide poblacional, crecimiento, distribución de la población, composición étnica, culturas, creencias religiosas, valores, formas de vida y modos de socialización. La edad de la población y la tasa de crecimiento son factores claves para analizar el perfil de la oferta laboral y de la demanda de bienes y servicios.

La distribución de la población es un factor importante para analizar la ocupación del espacio territorial y el equilibrio entre las distintas regiones de un país. Los aspectos étnico-socioculturales de una población son importantes para conocer los comportamientos sociales y los factores generadores de identidad, integración y cohesión social.

1.2.3b) El *nivel de calidad de vida* hace referencia a la disponibilidad y posibilidades de acceso a un conjunto de bienes, servicios y condiciones básicas indispensables para la supervivencia, el bienestar y la reproducción social: salud, alimentación, vivienda,





servicios públicos, educación, tiempo libre, trabajo y ambiente de vida. Los bajos niveles de calidad de vida, vinculados con situaciones de pobreza y marginalidad social, aumentan el riesgo país por las consecuencias sociales que traen aparejados.

1.2.3c) El *grado de desarrollo humano* permite evaluar las expectativas de vida y las necesidades de crecimiento y desarrollo de la población. Son aspectos importantes (a) los niveles de educación alcanzados, (b) los niveles de integración social, (c) los estadios de desarrollo cultural y social, (d) la demanda de bienes y servicios culturales, (e) las iniciativas individuales y grupales y (f) la integración y estabilidad familiar.

1.2.3d) La *justicia y equidad social* hacen referencia al modo de vinculación entre lo económico y lo social. Son aspectos importantes (a) el grado de vigencia efectiva y reconocimiento de los derechos humanos, políticos, económicos y sociales, (b) la atención de las situaciones sociales problemáticas y (c) la asistencia, protección y promoción de los grupos sociales vulnerables.

1.2.3e) El *capital social* implica el desarrollo de la conciencia social, de la solidaridad y de la capacidad de acción organizada para la resolución de los problemas que afectan a determinados grupos humanos. Son aspectos importantes (a) la existencia de organizaciones sociales, (b) las acciones de capacitación y desarrollo comunitario, (c) el asociativismo, el cooperativismo y el mutualismo, (d) el fortalecimiento de la sociedad civil y (e) los movimientos sociales.

1.2.3f) La *resolución de los conflictos sociales* tiene que ver con los mecanismos institucionales y los dispositivos que se ponen en marcha para la resolución de los conflictos que emergen en los diferentes grupos sociales. Estos conflictos son de diferente naturaleza en cada grupo y emergen por diversas cuestiones, motivos, intereses y propósitos. La capacidad de resolución de los conflictos sociales disminuye el riesgo país al institucionalizarse estos mecanismos que resultan aptos para la negociación y la búsqueda de soluciones a los distintos problemas.

1.3. El riesgo sectorial o de mercado

Un sector económico reúne a todas las empresas que se dedican a una misma actividad económica y que, por lo tanto, son pares entre sí. Lo que diferencia a un sector



de otro es el tipo la actividad que desarrollan estas empresas. Dentro de un mismo sector los riesgos son similares o equivalentes y se originan en el riesgo global, en el riesgo país y en la naturaleza de las actividades propias del sector.

Podemos afirmar que el riesgo global y el riesgo país atraviesan las actividades del sector y, por lo tanto, el riesgo originado en dichas actividades constituye una condensación de aquellos dos riesgos. Si bien analíticamente se separan el riesgo global, el riesgo país y el riesgo sectorial, en la realidad este último sintetiza y condensa a los otros dos.

El modelo de Porter para el análisis estructural de los sectores industriales mantiene su vigencia en lo que hace a identificar las amenazas que afectan por igual a todo el sector, pero que afectan diferenciadamente a cada empresa, dependiendo ello de las habilidades que desarrolle la gerencia para enfrentar dichas amenazas. En este modelo, las amenazas constituyen el riesgo que afecta al sector.

Todos los sectores económicos de un país están afectados igualmente por el riesgo global y por el riesgo de ese país, pero cada sector tiene su propio riesgo, en función a la naturaleza y características de las actividades del mismo.

En forma genérica, las actividades económicas primarias son más riesgosas que las actividades industriales, en cualquier país, por varias razones:

- Por razones vinculadas con la naturaleza
- Por el período de inmovilización de la inversión
- Por la menor reversibilidad de la inversión
- Por las condiciones del mercado

Las actividades primarias están vinculadas directamente a la naturaleza y por lo tanto influyen en ellas las condiciones del suelo, fauna, flora, clima, entre otros. En cambio en las actividades industriales la vinculación es con los insumos. El proceso de producción en este caso es cerrado y controlado, en cambio en las actividades primarias el proceso es abierto y escasamente controlado.

Las actividades primarias requieren largos períodos de inmovilización de capital. La producción ganadera, por ejemplo, tiene un horizonte de inmovilización en capital de



trabajo de 2 á 3 años. En cambio, en las actividades industriales, la duración del ciclo operativo generalmente no excede el año.

Es más difícil desinvertir en las actividades primarias que en las actividades industriales. Un alambrado en un campo, por ejemplo, no se realiza para deshacerlo al poco tiempo, sino para que resista el transcurso del tiempo. La decisión de explotar un campo implica inmovilizar recursos por largos períodos de tiempo, en cambio en la industria estos períodos son más breves y puede deshacerse la inversión en cualquier momento.

Finalmente, las condiciones de mercado para las actividades primarias son más difíciles que para las actividades industriales, porque se generan compromisos comerciales diferentes y las variaciones de precios son frecuentes, al igual que las condiciones de entrega. En la industria los contratos son más estables y las variaciones de precios y condiciones de entrega menos cambiantes.

1.4. El riesgo organizacional

Una empresa tiene una estructura de inversión y una estructura de financiamiento. La primera está constituida por el conjunto de activos que integran el capital fijo y el capital de trabajo. La segunda por el conjunto de fuentes de financiamiento con capital propio y con capital de terceros. La estructura de inversión genera riesgo económico, porque se vincula con los mercados reales, los clientes, las ventas, los proveedores, los costos, los gastos. La estructura de financiamiento, en cambio, genera riesgo financiero, porque se vincula con los mercados financieros, los proveedores de fondos, el costo de capital, los intereses, los impuestos.

El riesgo empresarial es una condensación del riesgo económico y del riesgo financiero, además del riesgo sectorial, del riesgo país y del riesgo global.

El empresario propietario asume todos estos riesgos con la expectativa de obtener algún tipo de retorno que compense los mismos y el valor tiempo del dinero. Pero esta expectativa es de naturaleza residual, ya que la empresa debe cumplir con el pago a los acreedores independientemente de que obtenga o no excedentes de fondos, mientras que



para retribuir a los propietarios primero debe abonarse a los acreedores y luego, si existieren excedentes de fondos, retribuir a los mismos.

El sector económico afecta por igual a todas las empresas integrantes del mismo, pero el riesgo de una empresa en particular depende, además, de la forma de combinación de las estructuras de inversión y financiamiento y de las condiciones de los mercados de bienes y financieros.

La variación del resultado operativo antes de intereses e impuesto a las ganancias, ante una variación determinada de las ventas, se mide con el leverage operativo, que sirve de medida del riesgo económico de la empresa. En cambio, la variación del resultado operativo neto, ante una variación determinada del resultado operativo antes de intereses e impuesto a las ganancias, se mide con el leverage financiero, que sirve de medida del riesgo financiero de la empresa.

1.5. El riesgo de la decisión financiera

Las decisiones financieras de las empresas son fundamentalmente de tres tipos: inversión, financiamiento y distribución de dividendos. Estas decisiones se toman en condiciones de riesgo derivadas de la propia naturaleza de la decisión y de la influencia del riesgo empresarial, del riesgo del sector económico donde opera la empresa, del país al que pertenece dicho sector y del riesgo global.

Las decisiones financieras condensan todos estos tipos de riesgo, sin posibilidad alguna de separación o de discriminación en la realidad, ya que están implícitos, formando parte constitutiva de las decisiones. Siempre las decisiones financieras tienen riesgo y siempre contienen en si mismas estos cinco niveles de riesgo.

La mayor parte de la literatura financiera sobre el riesgo no distingue estos niveles, sino que aborda el problema como un único riesgo individual, aplicando las conocidas herramientas estadísticas de medición y evaluación.

El abordaje de la problemática del riesgo en las decisiones financieras empresariales no se agota en el uso de herramientas matemáticas y estadísticas, por más sofisticadas que éstas fueran. Por el contrario, deben complementarse con el análisis no cuantitativo de otras cuestiones, tales como las expuestas en este trabajo en forma muy sintéticas.



Esto mejorará, sin dudas, la calidad de las decisiones financieras, al incorporar otros elementos que comúnmente no son considerados al momento de ponderar el riesgo de tales decisiones.

2. La gubernamentalidad financiera y el riesgo de las cooperativas

Si bien el riesgo es un componente implícito en toda actividad económica, con o sin fines de lucro, en las organizaciones cooperativas no tiene el sentido de asociación a una determinada tasa de retorno exigida como compensación del mismo, sino a la posibilidad de variación de las condiciones del contexto donde se inscribe la acción cooperativa.

Para algunos autores, *“se han hecho grandes esfuerzos para demostrar que, a diferencia de la creencia general, las empresas de la economía social son, en su mayoría, menos riesgosas y, en algunos casos, poseen un mayor potencial de rentabilidad que las empresas del sector privado. El papel desempeñado por los grupos de interés en la economía social aporta recursos adicionales que no son contabilizados con facilidad en términos financieros, pero que disminuyen de manera importante el riesgo y aumentan la rentabilidad... Los problemas serios terminan en quiebra con menor frecuencia que en el sector privado, debido a factores externos al mercado en que operan estas empresas”* [Mendell, M.; Levésque, B. y Rouzier, R., 2003].

Toda empresa tiene riesgo económico y, si tiene deudas, riesgo financiero. A su vez, está atravesada por el riesgo del sector de actividad económica donde opera y, también, por el denominado riesgo país y, de alguna manera, por el riesgo global originado en las condiciones de interdependencia económica mundial [Agüero, J. O., 2006a]. Si esto es así, ¿porqué una cooperativa estaría atravesada por estos riesgos en menor medida que una empresa?

Para Mendell, Lévesque y Rouzier, (a) porque el papel desempeñado por los grupos de interés aporta recursos adicionales que no son contabilizados con facilidad en términos financieros y (b) por factores externos al mercado donde opera la cooperativa. ¿En qué consiste este papel de los grupos de interés?, ¿cuáles son los recursos adicionales que aportan? y ¿cuáles serían los factores externos? Los autores sólo hacen



referencia al Estado, en tanto garantiza las contribuciones financieras a las empresas sociales, por la naturaleza de los servicios que prestan.

Aquí resulta útil considerar los conceptos de integración cooperativa, capital social y solidaridad. La integración cooperativa se da mediante procesos de federación y holding participativos, que mejoran el desempeño [Fischer, K. P., 2002], en tanto que se genera capital social construyendo confianza recíproca a través de la cohesión social (“*binding*”) o la vinculación entre los actores (“*bridging*”), tanto estructural como cognitiva [Baquero, M., 2004]. La solidaridad, por su parte, implica la construcción de un todo compuesto internamente por elementos firmemente cohesionados. La combinación de estos factores puede implicar la disminución del riesgo de las organizaciones cooperativas, en comparación con las empresas capitalistas.

Se trata de la existencia de lo que podríamos denominar “*sujeto cooperativo*”, un *constructo* histórico colectivo que, por ser indiviso, no puede reducirse a miembros individuales y es diferente de éstos. Este sujeto, construido y sostenido colectivamente, es el que mueve, refleja y condensa la acción cooperativa del grupo humano que integra una organización cooperativa. Es el que responde por el obrar en conjunto, más allá de los miembros individuales. La cooperación es un *hacer en conjunto*, una acción colectiva. Así como la empresa es el resultado de un emprendimiento, la organización cooperativa es el resultado de la cooperación. El empresario es un sujeto social que lleva a cabo y sostiene un emprendimiento económico, en tanto que el sujeto cooperativo es el que lleva a cabo y sostiene la acción cooperativa.

El complejo agroindustrial tabacalero en Argentina se constituye, en su versión nacional, a partir de la década de 1930 y, en su versión transnacional, a partir de la década de 1960. Hacia fines de esta década, precisamente, surge la primera cooperativa tabacalera, con el financiamiento del Fondo Especial del Tabaco, que había sido creado en 1967 para subsidiar la compra de materia prima de la industria cigarrillera transnacional.

Las cooperativas adoptan la modalidad operativa de las corporaciones transnacionales y, detrás del ropaje de organizaciones sociales, cumplen el mandato fundacional de venta de la producción estableciendo mecanismos de integración con sus



clientes internacionales, mediante contratos que rígidamente estipulan las futuras entregas de productos en determinada cantidad, plazo, precio, variedad y calidad.

Las corporaciones transnacionales trasladan el riesgo económico y financiero a las cooperativas y a los productores. Uno de los principales riesgos que asumen las cooperativas es el riesgo cambiario. El segundo en importancia es el riesgo inflacionario. El tercero, el riesgo de variación de la tasa de interés. Por el lado de los productores, el principal riesgo proviene de las condiciones climáticas; el segundo, de la posibilidad de no entrega del tabaco o de descalificación del mismo; el tercero, de la variación de precios y el cuarto de la no cobertura de los costos de producción, la no cancelación de los adelantos de fondos e insumos y la falta de excedentes.



CONCLUSIÓN

Antes de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, los países ganadores de la contienda, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, deciden instalar en el mundo una nueva forma de capitalismo, mucho más sofisticada que las anteriores y de naturaleza financiera, en reemplazo de las formas comercial e industrial que se desarrollan con el surgimiento de la burguesía y la primera revolución industrial, respectivamente.

Esta nueva forma de capitalismo financiero se inaugura en Bretton Wood en 1944 y se desarrolla a través de un régimen de gubernamentalidad financiera que opera mediante tres instrumentos de gran eficacia y eficiencia: la globalización, los mercados financieros y los gobiernos corporativos.

Estos tres elementos son producidos por la gubernamentalidad financiera, de la cual estos mismos elementos son componentes constitutivos, generándose un proceso circular interno, cerrado y autónomo, que garantiza la continuidad del sistema, mediante la reproducción autorreferencial autopoiética del mismo.

La globalización se desarrolla con la expansión de las grandes corporaciones transnacionales, la formación de la banca mundial, la informática y las telecomunicaciones. Los mercados financieros se desarrollan con las crisis del petróleo, la masa de dólares generada por el petróleo, la autonomía de los flujos financieros, la desregulación económica, la caída del muro de Berlín y el dinero electrónico. El gobierno corporativo se desarrolla con la necesidad de control de los mercados y las grandes corporaciones.

La gubernamentalidad financiera implica cambios profundos en el contexto y entorno y en las decisiones financieras de las organizaciones. En este trabajo se estudia el caso de las Cooperativas Tabacaleras en Argentina, en el período 1969-2009, analizando las decisiones financieras tomadas por las cooperativas de Jujuy, Salta y Misiones, que acopian y procesan más del 50 % de la producción de tabaco del país.



En esta tesis se demuestra cómo la gubernamentalidad financiera condiciona y modifica la forma de gobierno cooperativa basada en la asociatividad; la vigencia del principio “un asociado un voto”; la capacidad de negociación, el poder y la influencia de los clientes; la creación de valor cooperativo; la generación de flujos de servicios; el valor de uso del dinero; la tasa de excedente y el riesgo de las cooperativas.

Se demuestra, en definitiva, cómo el capitalismo financiero ha calado hondo en las organizaciones económicas y sociales y cómo el sueño de lo deseable y lo ideal fue reemplazado totalmente por la práctica de lo posible. La gubernamentalidad financiera deja por ahora un margen muy estrecho para la utopía y la creatividad. Sin embargo, más allá de la linealidad y la autopoiesis de Luhmann, en la base de los procesos sociales siempre está presente la semilla del cambio, porque, como ya lo sostenía Heráclito hace 2.500 años, nada permanece inmóvil, todo fluye.



NUEVOS INTERROGANTES

Esta tesis constituye sólo un comienzo del largo camino que resulta necesario recorrer para indagar, comprender y formular teorías sobre las implicancias de la gubernamentalidad financiera en las decisiones financieras de las organizaciones. Una cuestión central por investigar es cómo se dan estas implicancias en las decisiones financieras de organizaciones que no son cooperativas y, además, cómo varían estas implicancias según el tamaño de estas organizaciones.

Otra cuestión por investigar es cómo se determina el valor de los flujos de servicios a los asociados. La capitalización resulta de la obtención y reinversión de excedentes y éstos dependen de los ingresos obtenidos por la cooperativa y de los costos y gastos que requieren los productos vendidos, los servicios prestados, el funcionamiento de la cooperativa y la expansión y crecimiento de sus actividades.

Una tercera cuestión es el riesgo específico que asumen las cooperativas, independientemente de sus asociados. El principio de solidaridad que rige en las cooperativas torna difícil la diferenciación entre el interés de la cooperativa y el interés de sus asociados. ¿Cómo medir el riesgo específico que asumen las cooperativas con su gestión y su patrimonio, separadamente de la acción solidaria de sus asociados?

Otra cuestión clave por investigar es el modo de institucionalización y funcionamiento operativo de mecanismos de financiamiento de mediano y largo plazo, que permitan por un lado equilibrar temporalmente las estructuras de inversión y financiamiento de las cooperativas y por el otro posibilitar que las mismas cumplan con los mandatos sociales que les dieron origen.

Finalmente, una cuestión clave por investigar es la que se refiere al equilibrio entre la maximización de la riqueza de la cooperativa y la maximización de la riqueza de los asociados, para evitar que haya cooperativas ricas con asociados pobres o cooperativas pobres con asociados ricos.



BIBLIOGRAFIA GENERAL

AGLIETTA, M. y REBÉRIOUX, A. (2009) *El capitalismo financiero a la deriva. El debate sobre el gobierno de empresa*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

AGÜERO, J. O. (2006a) *Las dimensiones del riesgo en las decisiones financieras*, Revista Científica Visión de Futuro, Volumen 5, Junio 2006, UNaM-FCE, Posadas.

AGÜERO, J. O. (2006b) *El financiamiento en las cooperativas. Contribuciones para un debate necesario*, Revista Científica Visión de Futuro, Volumen 6, Diciembre 2006, UNaM-FCE, Posadas.

AGÜERO, J. O. (2008) *Globalización, finanzas sociales y microfinanzas*, Dunken, Buenos Aires.

AGÜERO, J. O. (2009) *La cuestión social en Argentina. Los tabacaleros de Jujuy y Misiones*, Dunken, Buenos Aires.

AGUILERA, R. V. y JACKSON, G. (2003) *The cross-national diversity of corporate governance: dimension and determinants*, Academy of Management Review, v.28, N° 3.

AKERLOF, G. (1970) *The market of lemons: quality uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, N° 84.

ALDRICH, H. y PFEFFER, J. (1976) *Environments of organizations*, Annual Review of Sociology.

ALLEN, F. y GALE, D. (2000) *Corporate governance and competition*, Cambridge University Press.

ALLEN, F. y GALE, D. (2001) *Corporate governance*, The MIT Press.

ALVESSON, M. y DEETZ, S. (1996) *Critical theory and postmodernism. Approaches to organization studies* en Clegg, S. y otros (1996) *Handbook of organization studies*, Sage, London.

ANGERS, F. A. (1976) *La coopération. De la réalité a la théorie économique*, Fides, Montreal.



ANTUNES, R. (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ediciones Herramienta, Buenos Aires.

ARROYO, G. (1977) *Modelos de acumulación, clases sociales y agricultura*, Quito, SÉPALES.

ARROYO, G. (1979) *El desarrollo agroindustrial y la economía internacional*, México, SARHCDAL.

ARROYO, G. et al. (1985) *Agricultura y alimentos en América Latina: el poder de las transnacionales*, México, ICI-UNAM.

AUSTIN, J. (1972) *Agribusiness in Latin America*, Cambridge, Harvard Business School.

AVALOS, D. et al. (2000) *La cooperativa de tabacaleros y productores agropecuarios de Corrientes*, ACI, Primer Encuentro de Investigadores en Cooperativismo, Río de Janeiro.

BALDASARRE, J. F. (1913) *El tabaco, sus condiciones económicas y culturales*, Dirección General de Agricultura y Defensa Agrícola de la Nación, Buenos Aires.

BAQUERO, M. (2004) *Capital social* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

BARBATO DE SILVA, C. (1989) *Argentina, Brasil y Uruguay: agroindustrialización, inserción externa e integración*, Revista Rioplatense de Economía Agraria N° 1, Montevideo.

BARBATO DE SILVA, C. y PAOLINO C. (1982) *Aproximación al problema tecnológico de la lechería en el Uruguay: hipótesis de trabajo*, Montevideo, CINVE.

BARNARD, Ch. (1938) *The function of executive*, Cambridge University Press, London.

BARSKY, O. (1993) *La evolución de las políticas agrarias en Argentina*, en Bonaudo, Marta y Pucciarelli, Alfredo R. (comp.) *La problemática agraria: nuevas aproximaciones*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

BAUMAN, Z. (2000) *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

BECK, U. (1998) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Madrid.



BECKER, G. (1983) *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*, Alianza, Madrid.

BENHABIB, S. (2006) *Las reivindicaciones de la cultura: igualdad y diversidad en la era global*, Katz Editores, Buenos Aires.

BERLE, A. y MEANS, G. (1932) *The modern corporation and private property*, reedición de Trasaction Publishers, 1991.

BERTONI, L. (1995) *El complejo tabacalero y la intervención estatal*, en Giarracca, N. y otros (1995) *Agroindustrias del Noroeste, el papel de los actores sociales*, La Colmena, Buenos Aires.

BERTONI, L. y GRAS, C. (1994) *El complejo agroindustrial tabacalero en la desregulación: actores, negociaciones y conflictos*, en Martínez de Ibarreta, M. y otros: *Estudios Agroindustriales*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

BHAGAT, S. y BLACK, B. (2002) *The non-correlation between board independence and long-term firm performance*, Journal of Corporation Law, v.27.

BLEGER I. (2000) *Stakeholders: una estrategia actual*, ACI, Marzo 2000.

BOETTCHER, E. (1984) *Las cooperativas en una economía de mercado*, Intercoop, Buenos Aires.

BOLTON, P. y SCHARFSTEIN, D. (1990) *A theory of predation based on agency problems in financial contracting*, American Economic Review, N° 80.

BONAPARTE, H. (1985) *El cooperativismo en Argentina*, UNR, Rosario.

BRANDER, J. y LEWIS, T. (1986) *Oligopoly and financial structure: the liability effect*, American Economic Review.

BRANDER, J. y LEWIS, T. (1988) *Bankruptcy costs and the theory of oligopoly*, Canadian Journal of Economics, N° 2.

BRAUDEL, F. (1985) *Civilización material, economía y capitalismo*, Alianza, Madrid.

BRECHT, M. et al. (2002) *Corporate governance and corporate control*, ECH Working Paper Series in Finance, 2.

BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979) *Sociological paradigms and organizacional analysis*, Arena, London.



CADBURY, A. (2002) *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press.

CARCANHOLO, R. A. (2008) *Situación mundial: Aspectos teóricos de la crisis capitalista*, Revista Herramienta, Buenos Aires.

CASTEL, R. (1997) *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*, Paidós, Buenos Aires.

CATANIA, M. y CARBALLO, C. (1985) *La actividad tabacalera en Argentina a partir de la década de 1970*, Centro de Estudios Laborales, Buenos Aires.

CEPAL (1989) “*Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas*”, Santiago de Chile.

CHÁVES, R. (1999) *La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica*, Revista CIRIEC España N° 33.

COASE, R. (1937) *The nature of the firm*, Económica, v.4.

COLMAN, O. (1986) *Enfoques sistémicos en el campo de la problemática agroalimentaria (una visión metodológica)*, Cuadernos de Economía Política N° 3, Universidad Nacional de Luján.

CONINAGRO (1996) *Una propuesta de reorganización y modernización cooperativa*, Indicadores Agropecuarios N° 55.

CUCCIA, L. (1983) *La política agropecuaria y la economía argentina*, CEPAL-PNUD, Santiago de Chile.

DE JESÚS, P. y TIRIBA, L. (2004) *Cooperación* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

DE MELO LISBOA, A. (2004) *Mercado solidario* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

DE MELO LISBOA, A. (2004) *Mercado solidario* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

DEFOURNY J. (dir.) (1991) *Economía social. Entre economía capitalista y economía pública*, CIRIEC, Valencia.

DEFOURNY, J. (1992) *Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector* en Monzón J. L. y Defourny J. (dir.) *Economía social. Entre economía capitalista y economía pública*, CIRIEC, Valencia.



DENIS, D. K. (2001) *Twenty-five years of corporate governance research...and counting*, Review of Financial Economics, v.10.

DESROCHES, H. (1983) *Pour un traité d'économie sociale*, CIEM, Paris.

DI MAGGIO, P. y POWELL, W. (1983) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago University Press; Meyer, J. W. y Scot, W. R. (1983) *Organizational environments: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills; Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, Sage.

DRIMER, B. y KAPLAN, A. (1975) "Las cooperativas: fundamentos, doctrina, historia", Intercoop, Buenos Aires.

ETZIONI, A. (1964) *Complex organizations: A sociological reader*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

FAIRBAIRN, B. (2005) *Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición*, UBA-CESOT, Documento N° 48, Buenos Aires.

FAMA, E. (1970) *Efficient capital markets: a review of theory and empirical work*, The Journal of Finance.

FAMA, E. y JENSEN, M. (1983) *Separation of ownership and control*, Journal of Law and Economics, v.26.

FEDER, E. (1982) *La maquinaria agroindustrial. El nuevo enfoque del capitalismo hacia la agricultura*, en I. Menéndez (comp.) *Economía y desarrollo rural en América Latina*, México, Nueva Imagen.

FERNÁNDEZ DE ULLIVARRI, D. (1990) *El cultivo de tabacos claros*, INTA, Centro Regional Salta.

FERRER, A. (1963) *La economía argentina*, Fondo de Cultura Económica, México.

FISCHER, K. P. (2002) *Governance, regulation and mutual financial intermediaries performance*, publicado como *Governance, regulación y desempeño de intermediarios financieros mutuales* en Sabaté, A. F. y otros (comp.) (2005) *Finanzas y economía social. Modalidades en el manejo de los recursos solidarios*, Altamira, Buenos Aires.

FOUCAULT, M. (2000) *Defender la sociedad. Curso en el Collège de France 1975-1976*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.



FOUCAULT, M. (2002) *La hermenéutica del sujeto. Curso en el Collège de France 1981-1982*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires

FOUCAULT, M. (2006) *Seguridad, territorio, población*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

FOUCAULT, M. (2007) *Nacimiento de la biopolítica*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

FRANCÉS, P. (2004) *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Desclée De Brouwer, Bilbao.

FRANKS, J. y MAYER, C. (1996) *Hostile takeovers and the correction of managerial failure*, Journal of Financial Economics, v.40, N° 1.

FREEMAN, R. E. (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston.

FREY, B. S. (2003) *What can we learn from public governance*, citado por Hilb, Martin (2007) *Gobierno corporativo*, Temas-Edicon, Buenos Aires.

GELODI, A. (1926) *Misiones. Sus cultivos de yerba mate y tabaco*, Anales de la Sociedad Científica Argentina, Buenos Aires.

GIARRACA, N. y APARICIO, S. (1989) *La integración del campesinado al complejo agroindustrial cañero*, Buenos Aires, ICS-UBA.

GIARRACCA, N. (1988) *Nuevas situaciones de articulación agroindustrial en el complejo arrocero. El papel de las cooperativas*, Realidad Económica N° 85, Buenos Aires.

GIARRACCA, N. (comp.) (2001) *¿Una nueva ruralidad en América Latina?*, Colección Grupos de Trabajo, CLACSO, Buenos Aires.

GIARRACCA, N. (coord.) (1998) *Estudios Rurales. Teorías, problemas y orientaciones metodológicas*, Eudeba, Buenos Aires.

GIARRACCA, N. et al. (1995) *Agroindustrias del Noroeste, el papel de los actores sociales*, La Colmena, Buenos Aires.

GIDDENS, A. (1998) *El capitalismo y la moderna teoría social. Un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Max Weber*, Idea Universitaria, Barcelona, página 66.

GLEIZER, A. (1999) "La cooperación en los albores del tercer milenio: diagnóstico y propuestas", Revista Idelcoop N° 131, Buenos Aires.



GOBIERNO DEL TERRITORIO NACIONAL DE MISIONES (1944) *Memoria del Primer Congreso Nacional de Tabaco*, Posadas.

GOLBERG, R. (1957) *Agribusiness. Management for developing countries. Latin America*, Cambridge, Harvard Business School.

GRAS, C. (1994) “*Las cooperativas en el desarrollo agroindustrial. El caso de la cooperativa de tabacaleros de Tucumán*”, CONICET, Buenos Aires.

GROSSMAN, S. y HART, O. (1986) *The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, Journal of Political Economy, v.94.

GUESLIN, A. (1987) *L'invention de l'économie sociale*, Economica, Paris.

GUILLÉN, M. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson, Madrid.

GUTMAN, G. y GATTO, F. (comp.) (1990) *Agroindustrias en la Argentina*, Buenos Aires, CEAL-CEPAL.

HALL, R. H. (1996) *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. H. (1977) *Organizational ecology*, Harvard University Press, Cambridge.

HART, O. (1983) “*The market mechanism as an incentive scheme*”, Bell Journal of Economics, v.14.

HELLWIG, M. (2000) *On the economics and politics of corporate finance and corporate control*, Cambridge University Press.

HERMALIN, B. y WEISBACH, M. (2001) “*Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literatura*”, Working Paper 8161, NBER.

HILB, M. (2007) *Gobierno corporativo*, Temas-Edicon, Buenos Aires.

HOLYOAKE, G. (1989) *Historia de los pioneros de Rochdale*, Intercoop, Buenos Aires.

IANNI, O. (1996) *Teorías de la globalización, Siglo XXI*, México.

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO RURAL DEL NOROESTE ARGENTINO (1992) “*Los pequeños productores tabacaleros de Tucumán. Diagnóstico e identificación de alternativas*”, Universidad Nacional de Tucumán.



IZUZQUIZA, I. (2008) *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*, Barcelona, Anthropos.

JENSEN, M. (1986) *Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers*, American Economic Review Papers and Proceedings, v.76, N° 2.

JENSEN, M. (1993) *Modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems*, Journal of Finance, v.48, N° 3.

JENSEN, M. (2001) *Value maximization, stakeholders theory and the corporate objective function*, Working Papers N° 01-09, Amos Tuck School of Business at Dartmouth College.

JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976) *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, volumen 3, N° 4.

KAGEYAMA, Á. y DA SILVA, G. (1987) *A dinamica da agricultura brasileira: do complexo rural aos complexos agroindustriais*, Sao Paulo.

KAPLAN, S. (1997) *Corporate governance and corporate performance: a comparison of Germany, Japan and the United States*, Oxford University Press.

KESTER, C. (1997) *Governance, contracting and investment horizons: a look at Japan and Germany*, Oxford University Press.

KRIEGER VASENA, A. (1998) *El programa económico argentino 1967/69*, Academia Nacional de Ciencias Económicas, Buenos Aires.

KRUGMAN, P. (1979) "A model of innovation. Technology transfer and the world distribution of income", Journal of Political Economy.

KÜHN, T. (1962) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.

LA PORTA, R. et al. (1997) *Legal determinants of external finance*, Journal of Political Economy, v.106.

LA PORTA, R. et al. (1998) *Law and finance*, Journal of Finance, v.52.

LA PORTA, R. et al. (1999a) *Corporate ownership around the world*, Journal of Finance, v.54.

LA PORTA, R. et al. (1999b) *The quality of government*, Journal of Law, Economics and Organizations, v.55.



LA PORTA, R. et al. (1997) *Legal determinants of external finance*, Journal of Political Economy, v.106.

LA PORTA, R. et al. (1998) *Law and finance*, Journal of Finance, v.52.

LASSERRE, G. (1967) *La coopération*, PUF, Paris.

LATTUADA, M. (1986) *La política agraria peronista 1943-1983*, CEAL, Buenos Aires.

LAWRENCE P. y LORSCH J. (1987) *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés.

LÉVESQUE, B. y MENDELL, M. (1999) *La economía social en Québec: Elementos teóricos y empíricos para el debate y la investigación* en Vuotto M. (comp.) (2003) *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Altamira, Buenos Aires.

LEVIN, P. (1972) *Subsistema lácteo de la provincia de Buenos Aires*, CFI, Buenos Aires.

LUHMANN, N. (1998) *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, Barcelona, Antrhopos-Universidad Iberoamericana-Centro Editorial Javeriano Pontificia Universidad Javeriana.

LUHMANN, N. (2005) *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Barcelona, Antrhopos-Universidad Iberoamericana.

MAKSIMOVIC, V. (1988) "Capital structure in repeated oligopolios", Rand Journal of Economics, N° 19.

MALO, M. C. (2001) *La cooperación y la economía social* en Vuotto M. (comp.) (2003) *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Altamira, Buenos Aires.

MANZI, G. A. (1999) *Desarrollo industrial de Misiones. Una óptica crítica para la discusión con miras a la integración territorial*, Editorial Universitaria de Misiones, Posadas.

MARSHALL, A. (1890) *Principios de economía*, mencionado por Olivera, J. H. G. (1995) *Teoría económica y sistema cooperativo*, conferencia pronunciada el 8 de Junio de 1973, Realidad Económica N° 131, IADE, Buenos Aires.



MARTÍNEZ DE HOZ, A. (1967) *La agricultura y la ganadería argentina en el período 1930-1960*, Sudamericana, Buenos Aires.

MARTÍNEZ DE IBARRETA, M. et al. (1994) *Estudios Agroindustriales*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

MARTÍNEZ, S. y AGÜERO, J. O. (2008) *La dimensión político-ideológica del trabajo social. Claves para un trabajo social emancipador*, Dunken, Buenos Aires.

MARX, K. (1999) *El Capital. Crítica de la Economía Política*, Fondo de Cultura Económica, México.

MARX, K. y ENGEL, F. (1975) *Manifiesto comunista*, Fondo de Cultura Económica, México.

MATURANA R. H. y VARELA G. F. (2004) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*, Buenos Aires, Grupo Editorial Lumen-Editorial Universitaria.

MAYER, C. (2000) “*Corporate governance in United Kingdom*”, Hume Papers on Public Policy, v.8.

McMICHAEL, Ph. (1995) *The agrarian question revisited on a global scale*, Conferencia Internacional sobre la Cuestión Agraria, Wageningen, Holanda.

MENDELL, M. et al. (2003) *El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*, OCDE, Québec.

MIGUÉ, J. (1978) *Méthodologie économique et économie non marchande*, en Lepage, Henri: *Mañana, el capitalismo*, Alianza, Madrid.

MILES, G. (1993) *In search of ethical profits: insights from strategic management*, Journal of Business Ethics, v.12, N° 3.

MILL, J. S. (1852) *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*, Parker, London.

MOJOINKO, B. (1998) *Proceso de Constitución de la Cooperativa Tabacalera de Misiones*, Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Posadas.

MORGAN, G. (1991) *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.



MÜLLER, G. (1980) *Estado, estructura agraria y producción*, en Juárez Brandao López y otros: *Estado, estructura agraria y población. El caso de Brasil, México, Terra Nova*.

MÜLLER, G. (1981) *O complexo agroindustrial brasileiro*, Sao Paulo.

MÜLLER, G. (1989) *Complexo agroindustrial e modernizacao agraria*, Sao Paulo.

MÜLLER, G. (1993) *Competitividad: estrategias y políticas agroindustriales en América Latina y el Caribe*, en R. Green y J. Schvarzer (comp.) *Competitividad internacional e integración: la industria alimentaria en el cono sur frente a los nuevos desafíos*, Buenos Aires, INRA-CREDAL-CISEA.

MURPHY, K. (1999) *Executive compensation*, Ashenfelter, Orley y David Card, North Holland.

MURPHY, P. E. (1988) *Implementing business ethics*, Journal of business ethics, v.7.

MYERS, S. y MAJLUF, N. (1984) *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*, Journal of Financial Economics, N° 13.

OLIVERA, J. H. G. (1995) *Teoría económica y sistema cooperativo*, conferencia pronunciada el 8 de Junio de 1973, Realidad Económica N° 131, IADE, Buenos Aires.

OSORIO, J. (2008) *Biopoder y biocapital. El trabajador como moderno homo sacer*, Revista Herramienta, N° 33, Buenos Aires.

OTTO, H. (1965) *Contribución al estudio de la composición química de los tabacos argentinos*, tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Química y Farmacia, La Plata.

PASTRÉ, O. y VIGIER, M. (2009) *El capitalismo desorientado. Tras Enron y Vivendi: sesenta reformas para una nueva gobernancia corporativa*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

PEIXOTO DE ALBUQUERQUE, P. (2004) *Asociativismo* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

PERROW, Ch. (1991) *Sociología de las Organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.

PFEFFER, J. (1993) *Barriers to the advance of organizacional science: paradigm development as a dependent variable*, Academy of Management Review.



PIERBATTISTI, D. (2008a) *La privatización de los cuerpos. La construcción de proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones 1991-2001*, Prometeo, Buenos Aires.

PIERBATTISTI, D. (2008b) *Mecanismos disciplinarios, dispositivos de poder y neoliberalismo: formas de intervención sobre la fuerza de trabajo*, Revista Herramienta, N° 34, Buenos Aires.

POLANYI, K. (1944) *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.

POLANYI, K. (1944) *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.

PROVASI, A. (1975) *Comercialización de tabaco criollo misionero 1962-1974*, INTA, Cerro Azul, Misiones.

PUTNAM, H. (1999) *El pragmatismo. Un debate abierto*, Gedisa, Barcelona.

PUTNAM, R. D. (2000) *Bowling Alone. The collapse and revival of american community*, Simon and Schuster, New York.

REISES, J. (1989) *Evolución histórica de los ingresos y egresos del FET en el período 1970-1988*, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Buenos Aires.

RODRÍGUEZ NAVAS, M. (1971) *El tabaco, su cultivo, producción y comercio*, Bailly-Bailliere, Madrid.

ROFMAN, A. B. (1999) *Desarrollo regional y exclusión social. Transformaciones y crisis en la Argentina contemporánea*, Amorrortu, Buenos Aires.

ROFMAN, A. B. y ROMERO, L. A. (1997) "Sistema socioeconómico y estructura regional en la Argentina", Amorrortu, Buenos Aires.

ROSANVALLON, P. (1995) *La nueva cuestión social. Repensando el Estado providencia*, Manantial, Buenos Aires.

ROSS, S. (1977) "The determination of financial structure: the incentive signaling approach", Bell Journal of Economics, N° 8.

ROTEMBERG, J. y SCHARFSTEIN, D. (1990) "Shareholder. Value maximization and product market competition", Review of Financial Studies, N° 3.

SASIA, P. (2004) *La empresa a contracorriente. Cuestiones de ética empresarial*, Mensajero, Bilbao.



SBATELLA, J. (2001) *El excedente económico en la República Argentina*, Realidad Económica N° 181, IADE, Buenos Aires.

SCHARFSTEIN, D. (1988) "Product market competition and managerial slack", *Rand Journal of Economics*, v.19.

SCHERER, A. G. y STEINMANN, H. (1999) *Some remarks on problem of incommensurability in organization studies*, *Organization Studies*, London.

SCHIAVONI, G. (1998) *Colonos y Ocupantes. Parentesco, reciprocidad y diferenciación social en la frontera agraria de Misiones*, Editorial Universitaria de Misiones, Posadas.

SCHMIDT, K. (1997) "Managerial incentives and product market competition", *Review of Economic Studies*, v.64.

SCHULTZ, T. (1971) *Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research*, The Free Press, New York.

SCOTT, W. R. (1992) *Organizations. Natural racional and open systems*, Prentice-Hall, New Cork.

SELZNICK, Ph. (1949) *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Los Angeles.

SENNETT, R. (1998) *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

SENNETT, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

SHOWALTER, D. (1995) "Oligopoly and financial structure: comment", *American Economic Review*, N° 85.

SIDICARO, R. (1979) *L'internationalisation de la production agroalimentaire en Argentine*, Paris, CETRAL.

SINGER, P. (2004) *Economía solidaria* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

SMITH, A. (1999) *La riqueza de las naciones*, Fondo Cultura Económica, Buenos Aires.

SONZOGNI, C. M. (1983) *Evolución de la actividad tabacalera en Corrientes y en Misiones (1870-1940)*, Instituto de Investigaciones Geohistóricas, Corrientes.

SPENCE, M. (1973) *Job market signaling*, *Quarterly Journal of Economics*, N° 87.



STERNBERG, E. (1999) *The stakeholders concept: a mistaken doctrine*, Foundation for Business Responsibilities.

STIGLITZ, J. y WEISS, A. (1981) *Credit rationing in markets with imperfect information*, American Economic Review, volumen 71, N° 3.

TAYLOR, B. (2003) *Corporate governance: the crisis, investor losses and the decline in public trust*, 6th international conference on corporate governance and board leadership, Henley.

TEUBAL, M. (1984) *Internacionalización del capital y complejos agroindustriales: impacto sobre la agricultura latinoamericana*, Investigaciones Económicas N° 170, México, UNAM.

TEUBAL, M. (1989) *Hambre y alimentación en Argentina*, Realidad Económica, N° 89, Buenos Aires.

TEUBAL, M. (1992) *Hambre, pobreza y regímenes de acumulación: el caso argentino*, Realidad Económica, N° 111, Buenos Aires.

TEUBAL, M. (1994) *Cambios en el modelo socioeconómico: problemas de incluidos y excluidos*, en Giarracca Norma (comp.) *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

TEUBAL, M. (1998) *Complejos y sistemas agroalimentarios: aspectos teórico-metodológicos*, en N. Giarracca (coord.) *Estudios Rurales. Teorías, problemas y orientaciones metodológicas*, Eudeba, Buenos Aires.

TEUBAL, M. (1999) *Globalización y sus efectos sobre las sociedades rurales de América Latina*, V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Chapingo, México.

TEUBAL, M. (2001) *Globalización y nueva ruralidad en América Latina*, en Giarracca, Norma (comp.) *¿Una nueva ruralidad en América Latina?*, Colección Grupos de Trabajo, CLACSO, Buenos Aires.

TEUBAL, M. y PASTORE, R. (1991) *Sistemas agroalimentarios en la Argentina: el complejo agroindustrial cervecero*, Buenos Aires, CEA-UBA.

TEUBAL, M. y PASTORE, R. (1993) *El agro y los complejos agroindustriales*, Buenos Aires, FCS-UBA.

THOMPSON, J. (1967) *Organizations in action*, McGraw-Hill.



TITMAN, S. (1984) *The effect of capital structure on a firm's liquidation decisions*, Journal of Financial Economics.

VERCESI, A. (2001) *Influencias doctrinarias en la política económica de la revolución argentina 1967-1970*, Asociación Argentina de Economía Política.

VIENNEY, C. (1994) *L'économie sociale*, La Découverte, Paris.

VIGORITO, R. (1977) *Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales*, ILET, México.

VIGORITO, R. (1981) *La transnacionalización agrícola en América Latina*, Economía de América Latina N° 7, México.

VIGORITO, R. (1984) *Transnacionalización y desarrollo agropecuario en América Latina*, Madrid.

VILLARREAL, J. (1997) *La exclusión social*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.

WALRAS, L. (1898) *Estudios de economía social*, mencionado por Olivera, J. H. G. (1995) *Teoría económica y sistema cooperativo*, conferencia pronunciada el 8 de Junio de 1973, Realidad Económica N° 131, IADE, Buenos Aires.

WAUTIER, A. M. (2004) *Economía social en Francia* en Cattani A. D. (comp.) *La otra economía*, Altamira, Buenos Aires.

WHESTSTONE, J. T. (2001) *How virtue fits within business ethics*, Journal of Business Ethics, v.33.

WILLIAMSON, O. (1975) *The economic institution of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.

YOSHIMORI, M. (1995) *Whose company is it? The concept of corporation in Japan and the West*, Long Range Planning, v.28.

ZINGALES, L. (1997) *Corporate governance*, Working Paper 6309, NBER.



CUADROS ANEXOS



Cuadro Anexo Nº 1
Cooperativa de Jujuy. Estados Contables en Moneda Corriente.

Componentes	31/08/76	31/08/78	31/08/79	31/08/80	31/08/82	31/08/83	31/08/85	31/08/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89
Inversión total	189717703	1249744741	6812575538	19507866671	398105221440	287850460	17474993	27817707	44872760	225957357	6250815149
Capital de trabajo	176062611	1209246874	5350496206	17788582943	317211582973	221738061	13361697	21103907	32335860	161207804	4823706026
Fluctuante	21429349	76727831	464035145	3479067893	50601222265	28413450	113433	212241	128938	1724215	229744221
Efectivo	21429349	76727831	194035145	379067893	11397219117	1243446	44475	39082	51299	1327639	219927858
Inversiones transitorias	0	0	270000000	3100000000	39204003148	27170004	68957	173159	77639	396575	9816362
Permanente	154633262	1132519043	4886461061	14309515050	266266870078	193324611	13248265	20891666	32206922	159483589	4593961805
Créditos por ventas	6354208	187373928	3268314994	643916044	34592574533	11478026	4072858	6334107	6071173	16742833	671319757
Otros créditos	8103870	58375611	259730459	4635903808	26678837276	2613455	591904	2112232	1878785	8210252	227983970
Bienes de cambio	140175184	945145115	1358415608	9029695198	204995458269	179233130	8583502	12445327	24256963	134530504	3694658078
Fondo de maniobra	151938418	1084428779	1038276774	7201992267	208436675524	76197293	4376736	5978412	9783396	56631232	1709874338
Inversión fija	13655092	40497867	1462079332	1719283728	80893638467	66112399	4113296	6713800	12536900	64749554	1427109123
Bienes de uso	13451175	36824662	474555153	802438789	44825024074	46721521	3252357	6140522	10659891	53169782	1187437508
Otros activos	203917	3673205	987524179	916844939	36068614393	19390879	860939	573278	1877010	11579772	239671615
Financiamiento total	189717703	1249744741	6812575538	19507866671	398105221440	287850460	17474993	27817707	44872760	225957357	6250815149
Capital de terceros	49457324	615509487	5118335862	15708257797	108777757621	166492885	8984962	15227110	22552464	105023960	3121030202
Deudas de corto plazo	24124193	124818095	4312219432	10586590676	108774907449	145540768	8984962	15125495	22552464	104576572	3113831688
Comerciales	19096475	90960495	570519263	1518689202	5570016889	127566812	4673749	2840491	5818284	49194285	1375642986
Bancarias	60600	11085	0	383497900	41954001	17674848	3757199	11025011	15716557	53360942	1614300324
Financieras	0	0	3437390180	7432168179	0	0	247226	0	0	0	0
Otras deudas	4967118	33846515	304309989	1252235395	103162936559	299108	306789	1259993	1017623	2021345	123888378
Capital permanente	165593510	1124926646	2500356106	8921275995	289330313991	142309692	8490031	12692212	22320296	121380785	3136983461
Deudas de largo plazo	25333131	490691392	806116430	5121667121	2850172	20952116	0	101615	0	447388	7198515
Capital propio	140260379	634235254	1694239676	3799608874	289327463819	121357575	8490031	12590597	22320296	120933397	3129784946
Capital social	27562932	314771620	570337753	1641342540	50509568444	9926035	1454410	2531780	11856547	65824338	1412457648
Reservas y otros fondos	1773457	19078772	1109866308	2822724957	21296399027	39257304	3401887	5195129	1110109	6931022	144526197
Excedentes	110923990	300384862	14035615	-664458623	217521496348	83177523	3633734	4863688	9353641	48178037	1572801101
Ventas	369032844	4034709372	12787952818	21536700209	370171664766	104208538	14381747	29359107	36105860	216389291	5860840562
Costo de ventas	264858129	3444321980	10482901023	21016769089	131193147074	47673158	3484019	16428185	29177229	174719287	2828108637
Contribución	104174715	590387392	2305051795	519931120	238978517692	56535380	10897728	12930922	6928631	41670004	3032731925
Gastos operativos	17847029	446372764	1693944896	3095047367	126009222046	30275381	1343521	3064432	5397362	28562267	504695667
Otros ingresos	32592548	170610540	487619304	4527902017	107352779478	5975992	1135954	2484518	7158042	54537483	1269674919
Otros gastos	0	0	0	0	253928148	27693966	5073938	7605837	3882900	37293595	647885983
Excedente económico	118920234	314625168	1098726203	1952785770	220068146976	4542026	5616223	4745171	4806412	30351625	3149825194
Gastos financieros	7996243	14240306	1084690588	2617254393	1116346227	7063609	5145337	4137014	3837450	30198622	2575088106
Excedente neto	110923990	300384862	14035615	-664468623	218951800749	-2521583	470886	608157	968962	153003	574737088



Cuadro Anexo N° 2
Cooperativa de Jujuy.
Estados Contables en Moneda Corriente.

Componentes	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/97	30/06/99	30/06/00
Inversión total	6250815149	170915549000	535243915000	63045198	69491405	62063376	56448802	64981372	97929143	73300918	44518556
Capital de trabajo	4823706026	125975465000	356907397000	41264093	44839687	37164164	32812922	39931722	66297660	43691884	16485223
Fluctuante	229744221	16719228000	25191101000	259401	727915	251655	1877367	925330	1486067	554098	1092197
Efectivo	219927858	12237467000	18441839000	209521	700194	236902	1745015	910578	1471315	554098	1092197
Inversiones transitorias	9816362	4481761000	6749262000	49880	27721	14753	132352	14752	14752	0	0
Permanente	4593961805	109256237000	331716296000	41004692	44111772	36912509	30935555	39006392	64811593	43137786	15393026
Créditos por ventas	671319757	14998084000	35298481000	7949858	1589341	1329303	1640191	2059375	5294552	4470170	4517958
Otros créditos	227983970	19716669000	116750915000	15584230	13895734	10180290	8147640	15901633	19202960	16473137	4430602
Bienes de cambio	3694658078	74541484000	179666900000	17470604	28626697	25402916	21147724	21045384	40314081	22194479	6444466
Fondo de maniobra	1709874338	65219124000	93684142000	7890971	7272782	3737457	11614371	7961262	-2478533	2755091	2746367
Inversión fija	1427109123	44940084000	178336518000	21781105	24651718	24899212	23635880	25049650	31631483	29609034	28033333
Bienes de uso	1187437508	41616247000	167691558000	17380225	17453546	15994666	15951543	15187523	14729976	19459273	17639125
Otros activos	239671615	3323837000	10644960000	4400880	7198172	8904546	7684337	9862127	16901507	10149761	10394208
Financiamiento total	6250815149	170915549000	535243915000	63045198	69491405	62063376	56448802	64981372	97929143	73300918	44518556
Capital de terceros	3121030202	60756341000	264821412000	34425753	41787344	37884480	31780100	40562304	80260108	62673999	34011674
Deudas de corto plazo	3113831688	60756341000	263223255000	33373122	37566905	33426707	21198551	31970460	68776193	40936793	13738856
Comerciales	1375642986	46803502000	207932610000	23749047	23890003	17758066	15895839	18181336	26782404	22027398	7960223
Bancarias	1614300324	11270152000	28788427000	5377301	11047981	11076639	4470896	12228090	41372226	16713201	2795548
Otras deudas	123888378	2682687000	26502218000	4246774	2628921	4592002	831816	1561034	621563	2196194	2983085
Capital permanente	3136983461	110159208000	272020660000	29672076	31924500	28636669	35250251	33010912	29152950	32364125	30779700
Deudas de largo plazo	7198515	0	1598157000	1052631	4220439	4457773	10581549	8591844	11483915	21737206	20272818
Capital propio	3129784946	110159208000	270422503000	28619445	27704061	24178896	24668702	24419068	17669035	10626919	10506882
Capital social	1412457648	49052708000	112332410000	12514275	12766112	12741688	13795864	13908765	14006985	14119572	14118629
Reservas y otros fondos	144526197	5519662000	14032459000	3134312	3917167	5457549	5899582	5899582	5906932	12906027	12795251
Excedentes	1572801101	55586838000	144057634000	12970858	11020782	5979659	4973256	4610721	-2244882	-16398680	-16406998
Ventas	5860840562	223951932000	533564258000	51265872	36005522	21719803	29601792	49209147	57370845	66544097	51630554
Costo de ventas	2828108637	154233606000	425289777000	46851657	33833641	23023277	28186270	47696588	59483793	61320942	47496962
Contribución	3032731925	69718326000	108274481000	4414215	2171881	-1303474	1415522	1512559	-2112948	5223155	4133592
Gastos operativos	504695667	21293284000	65524419000	6310043	7272414	9062460	4413568	5018003	5704802	6023909	4572264
Otros ingresos	1269674919	65843349000	90743170000	3396686	3612451	8890634	3994721	6186758	6759791	1738776	1226412
Otros gastos	647885983	88987923000	79676815000	372447	0	1051319	1276151	333021	976600	339353	331884
Excedente económico	3149825194	25280468000	53816417000	1128411	-1488082	-2526619	-279476	2348293	-2034559	598669	455856
Gastos financieros	2575088106	23251561000	28631249000	412189	0	2025060	254277	2299288	4813694	3442200	2079428
Excedente neto	574737088	2028907000	25185168000	716222	-1488082	-4551679	-533753	49005	-6848253	-2843531	-1623572



Cuadro Anexo N° 3
Cooperativa de Jujuy.
Estados Contables en Moneda Corriente.

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	40094256	80996255	86612752	106985328	138145215	132996891	188434754	216576365	218549799
Capital de trabajo	16941073	38614850	49507699	68591443	100002355	98410630	145372807	175475480	176490149
Cap. Trab. Fluctuante	965860	595931	3850624	488910	2464171	2507417	7380997	24500164	6609948
Efectivo	965860	595931	3833896	472182	2454427	2507417	7380997	23725199	6609948
Inversiones transitorias	0	0	16728	16728	9744	0	0	774965	0
Cap. Trab. Permanente	15975213	38018919	45657075	68102533	97538184	95903213	137991810	150975316	169880201
Créditos por ventas	2866921	3389745	2636384	8825592	10410357	11788268	63280507	68867511	69218514
Otros créditos	8401684	10506127	16613665	37745404	30787277	32746632	4071362	2156755	3949112
Otros de cambio	4706608	24123047	26407026	21531537	56340550	51368313	70639941	79951050	96712575
Fondo de maniobra	1691207	18385738	23787418	8468218	3612871	7305625	-7149593	-4334028	1497374
Inversión fija	23153184	42381405	37105053	38393885	38142860	34586261	43061947	41100885	42059650
Bienes de uso	16640717	33075047	34336726	36082136	35625230	32610527	39722901	36103742	36635018
Otros activos	6512466	9306358	2768327	2311749	2517630	1975734	3339046	4997143	5424633
Financiamiento total	40094256	80996255	86612752	106985328	138145215	132996891	188434754	216576365	218549799
Capital de terceros	32493888	61742833	50442103	78702542	109368668	103959076	166026033	194387343	192132742
Deudas de corto plazo	15249866	20229112	25720281	60123225	96389484	91105005	152522400	179809508	174992775
Comerciales	9459815	5075669	4397148	14086267	20284145	24116610	55369180	67141500	36915003
Bancarias	180785	1012516	85295	21038047	27019915	24904487	28385396	15279146	30554429
Financieras	3007213,63	9544206	16216823	20452282	45531165	35704116	60962569	90243151	80090746
Otras deudas	2602053	4596721	5021015	4546629	3554259	6379792	7805255	7145711	27432597
Capital permanente	24844390	60767143	60892471	46862103	41755731	41591113	35912354	36766857	43557024
Deudas de largo plazo	17244021	41513721	24721822	18579317	12979184	12553298	13503633	14577835	17139967
Capital propio	7600369	19253422	36170649	28282786	28776547	29037815	22408721	22189022	26417057
Capital social	13279990	28988339	32214842	32259492	32332242	32420066	32476866	32698416	32961836
Reservas y otros fondos	11658693	23693858	24201630	21663442	19696136	18346915	15355665	14324435	13446069
Excedentes	-17338315	-33428775	-20245823	-25640148	-23251831	-21729166	-25423810	-24833829	-19990848
Ventas	24615095	88487289	138568463	118770154	152498332	162645081	211041036	235980637	339692564
Costo de ventas	21052561	33309654	130475386	114238982	129460237	138625380	192139595	203492127	290712651
Contribución	3562535	55177635	8093077	4531172	23038095	24019701	18901441	32488510	48979913
Gastos fijos operativos	2851990	4753143	6429418	5964034	10811142	9993650	11863388	17343981	22357282
Otros ingresos	175308	656447	4897945	5389160	5602294	2306875	2393604	4825868	6528003
Otros gastos	200858	0	0	0	1916648	1559994	1629204	3582642	5228697
Excedente económico	710545	50424492	1663659	-1432862	12226953	14026051	7038053	15144529	26622631
Gastos financieros	1527406	46643640	0	9350623	13524282	11904735	12681310	14751025	23503478
Excedente neto	-842411	4437299	6561604	-5394325	2388317	2868197	-4878857	1636730	4418459

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 4
Cooperativa de Jujuy.
Estados Contables en Millones de Pesos 2009.

Componentes	31/08/1976	31/08/1978	31/08/1979	31/08/1980	31/08/1982	31/08/1983	31/08/1985	31/08/1986	30/06/1987	30/06/1988	30/06/1989
Inversión total	9,69	10,40	22,75	37,13	101,50	159,22	187,67	182,31	131,94	129,66	101,17
Capital de trabajo	8,99	10,07	17,87	33,86	80,87	122,65	143,49	138,31	95,08	92,50	78,07
Fluctuante	1,09	0,64	1,55	6,62	12,90	15,72	1,22	1,39	0,38	0,99	3,72
Efectivo	1,09	0,64	0,65	0,72	2,91	0,69	0,48	0,26	0,15	0,76	3,56
Inversiones transitorias	0	0	0,90	5,90	10,00	15,03	0,74	1,13	0,23	0,23	0,16
Permanente	7,90	9,43	16,32	27,24	67,89	106,93	142,28	136,92	94,70	91,51	74,36
Créditos por ventas	0,32	1,56	10,91	1,23	8,82	6,35	43,74	41,51	17,85	9,61	10,87
Otros créditos	0,41	0,49	0,87	8,82	6,80	1,45	6,36	13,84	5,52	4,71	3,69
Bienes de cambio	7,16	7,87	4,54	17,19	52,26	99,14	92,18	81,56	71,32	77,20	59,80
Fondo de maniobra	7,76	9,03	3,47	13,71	53,14	42,15	47,00	39,18	28,77	32,50	27,68
Inversión fija	0,70	0,34	4,88	3,27	20,62	36,57	44,17	44,00	36,86	37,15	23,10
Bienes de uso	0,69	0,31	1,58	1,53	11,43	25,84	34,93	40,24	31,34	30,51	19,22
Otros activos	0,01	0,03	3,30	1,75	9,20	10,73	9,25	3,76	5,52	6,64	3,88
Financiamiento total	9,69	10,40	22,75	37,13	101,50	159,22	187,67	182,31	131,94	129,66	101,17
Capital de terceros	2,53	5,12	17,09	29,90	27,73	92,09	96,49	99,80	66,31	60,26	50,52
Deudas de corto plazo	1,23	1,04	14,40	20,15	27,73	80,50	96,49	99,13	66,31	60,01	50,40
Comerciales	0,98	0,76	1,91	2,89	1,42	70,56	50,19	18,62	17,11	28,23	22,27
Bancarias	0	0	0	0,73	0,01	9,78	40,35	72,25	46,21	30,62	26,13
Financieras	0	0	11,48	14,15	0	0	2,66	0	0	0	0
Otras deudas	0,25	0,28	1,02	2,38	26,30	0,17	3,29	8,26	2,99	1,16	2,01
Capital permanente	8,46	9,36	8,35	16,98	73,77	78,72	91,18	83,18	65,63	69,65	50,77
Deudas de largo plazo	1,29	4,08	2,69	9,75	0	11,59	0	0,67	0	0,26	0,12
Capital propio	7,16	5,28	5,66	7,23	73,76	67,13	91,18	82,51	65,63	69,39	50,66
Capital social	1,41	2,62	1,90	3,12	12,88	5,49	15,62	16,59	34,86	37,77	22,86
Reservas y otros fondos	0,09	0,16	3,71	5,37	5,43	21,71	36,53	34,05	3,26	3,98	2,34
Excedentes	5,67	2,50	0,05	-1,26	55,46	46,01	39,02	31,87	27,50	27,65	25,46
Ventas	18,85	33,59	42,70	40,99	94,38	57,64	154,45	192,41	106,17	124,17	94,86
Costo de ventas	13,53	28,67	35,00	40,01	33,45	26,37	37,42	107,66	85,79	100,26	45,77
Contribución	5,32	4,91	7,70	0,99	60,93	31,27	117,03	84,74	20,37	23,91	49,09
Gastos operativos	0,91	3,72	5,66	5,89	32,13	16,75	14,43	20,08	15,87	16,39	8,17
Otros ingresos	1,66	1,42	1,63	8,62	27,37	3,31	12,20	16,28	21,05	31,29	20,55
Otros gastos	0	0	0	0	0,06	15,32	54,49	49,85	11,42	21,40	10,49
Excedente económico	6,07	2,62	3,67	3,72	56,11	2,51	60,31	31,10	14,13	17,42	50,98
Gastos financieros	0,41	0,12	3,62	4,98	0,28	3,91	55,26	27,11	11,28	17,33	41,68
Excedente neto	5,67	2,50	0,05	-1,26	55,82	-1,39	5,06	3,99	2,85	0,09	9,30

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 5
Cooperativa de Jujuy.
Estados Contables en Millones de Pesos 2009.

Componentes	30/06/1989	30/06/1990	30/06/1991	30/06/1992	30/06/1993	30/06/1994	30/06/1995	30/06/1996	30/06/1997	30/06/1999	30/06/2000
Inversión total	101,17	162,62	241,95	268,96	284,67	254,72	217,54	242,66	365,69	293,78	171,56
Capital de trabajo	78,07	119,86	161,34	176,04	183,69	152,53	126,45	149,12	247,57	175,11	63,53
Fluctuante	3,72	15,91	11,39	1,11	2,98	1,03	7,23	3,46	5,55	2,22	4,21
Efectivo	3,56	11,64	8,34	0,89	2,87	0,97	6,72	3,40	5,49	2,22	4,21
Inversiones transitorias	0,16	4,26	3,05	0,21	0,11	0,06	0,51	0,06	0,06	0,00	0,00
Permanente	74,36	103,96	149,95	174,93	180,70	151,50	119,22	145,66	242,02	172,89	59,32
Créditos por ventas	10,87	14,27	15,96	33,91	6,51	5,46	6,32	7,69	19,77	17,92	17,41
Otros créditos	3,69	18,76	52,78	66,48	56,92	41,78	31,40	59,38	71,71	66,02	17,07
Bienes de cambio	59,80	70,93	81,22	74,53	117,27	104,26	81,50	78,59	150,54	88,95	24,84
Fondo de maniobra	27,68	62,05	42,35	33,66	29,79	15,34	44,76	29,73	-9,26	11,04	10,58
Inversión fija	23,10	42,76	80,62	92,92	100,99	102,19	91,09	93,54	118,12	118,67	108,03
Bienes de uso	19,22	39,60	75,80	74,15	71,50	65,65	61,47	56,71	55,01	77,99	67,98
Otros activos	3,88	3,16	4,81	18,77	29,49	36,55	29,61	36,83	63,11	40,68	40,06
Financiamiento total	101,17	162,62	241,95	268,96	284,67	254,72	217,54	242,66	365,69	293,78	171,56
Capital de terceros	50,52	57,81	119,71	146,86	171,18	155,49	122,47	151,47	299,71	251,19	131,07
Deudas de corto plazo	50,40	57,81	118,99	142,37	153,89	137,19	81,69	119,39	256,83	164,07	52,95
Comerciales	22,27	44,53	93,99	101,32	97,87	72,88	61,26	67,89	100,01	88,28	30,68
Bancarias	26,13	10,72	13,01	22,94	45,26	45,46	17,23	45,66	154,49	66,98	10,77
Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas	2,01	2,55	11,98	18,12	10,77	18,85	3,21	5,83	2,32	8,80	11,50
Capital permanente	50,77	104,81	122,96	126,58	130,78	117,53	135,84	123,27	108,86	129,71	118,62
Deudas de largo plazo	0,12	0,00	0,72	4,49	17,29	18,30	40,78	32,08	42,88	87,12	78,13
Capital propio	50,66	104,81	122,24	122,09	113,49	99,24	95,07	91,19	65,98	42,59	40,49
Capital social	22,86	46,67	50,78	53,39	52,30	52,29	53,17	51,94	52,31	56,59	54,41
Reservas y otros fondos	2,34	5,25	6,34	13,37	16,05	22,40	22,74	22,03	22,06	51,73	49,31
Excedentes	25,46	52,89	65,12	55,33	45,15	24,54	19,17	17,22	-8,38	-65,72	-63,23
Ventas	94,86	213,09	241,19	218,70	147,50	89,14	114,08	183,76	214,24	266,70	198,97
Costo de ventas	45,77	146,75	192,25	199,87	138,60	94,49	108,62	178,11	222,13	245,77	183,04
Contribución	49,09	66,34	48,94	18,83	8,90	-5,35	5,46	5,65	-7,89	20,93	15,93
Gastos operativos	8,17	20,26	29,62	26,92	29,79	37,19	17,01	18,74	21,30	24,14	17,62
Otros ingresos	20,55	62,65	41,02	14,49	14,80	36,49	15,39	23,10	25,24	6,97	4,73
Otros gastos	10,49	84,67	36,02	1,59	0,00	4,31	4,92	1,24	3,65	1,36	1,28
Excedente económico	50,98	24,05	24,33	4,81	-6,10	-10,37	-1,08	8,77	-7,60	2,40	1,76
Gastos financieros	41,68	22,12	12,94	1,76	0,00	8,31	0,98	8,59	17,98	13,80	8,01
Excedente neto	9,30	1,93	11,38	3,06	-6,10	-18,68	-2,06	0,18	-25,57	-11,40	-6,26

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 6
Cooperativa de Jujuy.
Estados Contables en Millones de Pesos 2009.

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	154,5	143,2	150,2	172,0	200,7	180,3	223,0	235,6	218,5
Capital de trabajo	65,3	68,3	85,9	110,3	145,3	133,4	172,1	190,9	176,5
Fluctuante	3,7	1,1	6,7	0,8	3,6	3,4	8,7	26,6	6,6
Efectivo	3,7	1,1	6,6	0,8	3,6	3,4	8,7	25,8	6,6
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0
Permanente	61,6	67,2	79,2	109,5	141,7	130,0	163,3	164,2	169,9
Créditos por ventas	11,0	6,0	4,6	14,2	15,1	16,0	74,9	74,9	69,2
Otros créditos	32,4	18,6	28,8	60,7	44,7	44,4	4,8	2,3	3,9
Bienes de cambio	18,1	42,7	45,8	34,6	81,9	69,6	83,6	87,0	96,7
Fondo de maniobra	6,5	32,5	41,3	13,6	5,2	9,9	-8,5	-4,7	1,5
Inversión fija	89,2	74,9	64,3	61,7	55,4	46,9	51,0	44,7	42,1
Bienes de uso	64,1	58,5	59,5	58,0	51,8	44,2	47,0	39,3	36,6
Otros activos	25,1	16,5	4,8	3,7	3,7	2,7	4,0	5,4	5,4
Financiamiento total	154,5	143,2	150,2	172,0	200,7	180,3	223,0	235,6	218,5
Capital de terceros	125,2	109,2	87,5	126,5	158,9	141,0	196,5	211,4	192,1
Deudas de corto plazo	58,8	35,8	44,6	96,7	140,1	123,5	180,5	195,6	175,0
Comerciales	36,5	9,0	7,6	22,6	29,5	32,7	65,5	73,0	36,9
Bancarias	0,7	1,8	0,1	33,8	39,3	33,8	33,6	16,6	30,6
Financieras	11,6	16,9	28,1	32,9	66,2	48,4	72,2	98,2	80,1
Otras deudas	10,0	8,1	8,7	7,3	5,2	8,7	9,2	7,8	27,4
Capital permanente	95,7	107,4	105,6	75,3	60,7	56,4	42,5	40,0	43,6
Deudas de largo plazo	66,5	73,4	42,9	29,9	18,9	17,0	16,0	15,9	17,1
Capital propio	29,3	34,0	62,7	45,5	41,8	39,4	26,5	24,1	26,4
Capital social	51,2	51,3	55,9	51,9	47,0	44,0	38,4	35,6	33,0
Reservas y otros fondos	44,9	41,9	42,0	34,8	28,6	24,9	18,2	15,6	13,4
Excedentes	-66,8	-59,1	-35,1	-41,2	-33,8	-29,5	-30,1	-27,0	-20,0
Ventas	94,9	156,5	240,3	190,9	221,6	220,5	249,8	256,7	339,7
Costo de ventas	81,1	58,9	226,3	183,7	188,1	188,0	227,4	221,3	290,7
Contribución	13,7	97,6	14,0	7,3	33,5	32,6	22,4	35,3	49,0
Gastos operativos	11,0	8,4	11,1	9,6	15,7	13,6	14,0	18,9	22,4
Otros ingresos	0,7	1,2	8,5	8,7	8,1	3,1	2,8	5,2	6,5
Otros gastos	0,8	0,0	0,0	0,0	2,8	2,1	1,9	3,9	5,2
Excedente económico	2,7	89,2	2,9	-2,3	17,8	19,0	8,3	16,5	26,6
Gastos financieros	5,9	82,5	0,0	15,0	19,7	16,1	15,0	16,0	23,5
Excedente neto	-3,2	7,8	11,4	-8,7	3,5	3,9	-5,8	1,8	4,4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 7
Cooperativa de Jujuy.
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes.

Componentes	31/08/76	31/08/78	31/08/79	31/08/80	31/08/82	31/08/83	31/08/85	31/08/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	92,8	96,8	78,5	91,2	79,7	77,0	76,5	75,9	72,1	71,3	77,2
Fluctuante	11,3	6,1	6,8	17,8	12,7	9,9	0,6	0,8	0,3	0,8	3,7
Efectivo	11,3	6,1	2,8	1,9	2,9	0,4	0,3	0,1	0,1	0,6	3,5
Inversiones transitorias	0,0	0,0	4,0	15,9	9,8	9,4	0,4	0,6	0,2	0,2	0,2
Permanente	81,5	90,6	71,7	73,4	66,9	67,2	75,8	75,1	71,8	70,6	73,5
Créditos por ventas	3,3	15,0	48,0	3,3	8,7	4,0	23,3	22,8	13,5	7,4	10,7
Otros créditos	4,3	4,7	3,8	23,8	6,7	0,9	3,4	7,6	4,2	3,6	3,6
Bienes de cambio	73,9	75,6	19,9	46,3	51,5	62,3	49,1	44,7	54,1	59,5	59,1
Fondo de maniobra	80,1	86,8	15,2	36,9	52,4	26,5	25,0	21,5	21,8	25,1	27,4
Inversión fija	7,2	3,2	21,5	8,8	20,3	23,0	23,5	24,1	27,9	28,7	22,8
Bienes de uso	7,1	2,9	7,0	4,1	11,3	16,2	18,6	22,1	23,8	23,5	19,0
Otros activos	0,1	0,3	14,5	4,7	9,1	6,7	4,9	2,1	4,2	5,1	3,8
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	26,1	49,3	75,1	80,5	27,3	57,8	51,4	54,7	50,3	46,5	49,9
Deudas de corto plazo	12,7	10,0	63,3	54,3	27,3	50,6	51,4	54,4	50,3	46,3	49,8
Comerciales	10,1	7,3	8,4	7,8	1,4	44,3	26,7	10,2	13,0	21,8	22,0
Bancarias	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	6,1	21,5	39,6	35,0	23,6	25,8
Financieras	0,0	0,0	50,5	38,1	0,0	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	2,6	2,7	4,5	6,4	25,9	0,1	1,8	4,5	2,3	0,9	2,0
Capital permanente	87,3	90,0	36,7	45,7	72,7	49,4	48,6	45,6	49,7	53,7	50,2
Deudas de largo plazo	13,4	39,3	11,8	26,3	0,0	7,3	0,0	0,4	0,0	0,2	0,1
Capital propio	73,9	50,7	24,9	19,5	72,7	42,2	48,6	45,3	49,7	53,5	50,1
Capital social	14,5	25,2	8,4	8,4	12,7	3,4	8,3	9,1	26,4	29,1	22,6
Reservas y otros fondos	0,9	1,5	16,3	14,5	5,3	13,6	19,5	18,7	2,5	3,1	2,3
Excedentes	58,5	24,0	0,2	-3,4	54,6	28,9	20,8	17,5	20,8	21,3	25,2
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	71,8	85,4	82,0	97,6	35,4	45,7	24,2	56,0	80,8	80,7	48,3
Contribución	28,2	14,6	18,0	2,4	64,6	54,3	75,8	44,0	19,2	19,3	51,7
Gastos operativos	4,8	11,1	13,2	14,4	34,0	29,1	9,3	10,4	14,9	13,2	8,6
Otros ingresos	8,8	4,2	3,8	21,0	29,0	5,7	7,9	8,5	19,8	25,2	21,7
Otros gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	26,6	35,3	25,9	10,8	17,2	11,1
Excedente económico	32,2	7,8	8,6	9,1	59,5	4,4	39,1	16,2	13,3	14,0	53,7
Gastos financieros	2,2	0,4	8,5	12,2	0,3	6,8	35,8	14,1	10,6	14,0	43,9
Excedente neto	30,1	7,4	0,1	-3,1	59,1	-2,4	3,3	2,1	2,7	0,1	9,8



Cuadro Anexo N° 8
Cooperativa de Jujuy.
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes.

Componentes	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/97	30/06/99	30/06/00
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	77,2	73,7	66,7	65,5	64,5	59,9	58,1	61,5	67,7	59,6	37,0
Fluctuante	3,7	9,8	4,7	0,4	1,0	0,4	3,3	1,4	1,5	0,8	2,5
Efectivo	3,5	7,2	3,4	0,3	1,0	0,4	3,1	1,4	1,5	0,8	2,5
Inversiones transitorias	0,2	2,6	1,3	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	73,5	63,9	62,0	65,0	63,5	59,5	54,8	60,0	66,2	58,9	34,6
Créditos por ventas	10,7	8,8	6,6	12,6	2,3	2,1	2,9	3,2	5,4	6,1	10,1
Otros créditos	3,6	11,5	21,8	24,7	20,0	16,4	14,4	24,5	19,6	22,5	10,0
Bienes de cambio	59,1	43,6	33,6	27,7	41,2	40,9	37,5	32,4	41,2	30,3	14,5
Fondo de maniobra	27,4	38,2	17,5	12,5	10,5	6,0	20,6	12,3	-2,5	3,8	6,2
Inversión fija	22,8	26,3	33,3	34,5	35,5	40,1	41,9	38,5	32,3	40,4	63,0
Bienes de uso	19,0	24,3	31,3	27,6	25,1	25,8	28,3	23,4	15,0	26,5	39,6
Otros activos	3,8	1,9	2,0	7,0	10,4	14,3	13,6	15,2	17,3	13,8	23,3
Financiamiento total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Capital de terceros	49,9	35,5	49,5	54,6	60,1	61,0	56,3	62,4	82,0	85,5	76,4
Deudas de corto plazo	49,8	35,5	49,2	52,9	54,1	53,9	37,6	49,2	70,2	55,8	30,9
Comerciales	22,0	27,4	38,8	37,7	34,4	28,6	28,2	28,0	27,3	30,1	17,9
Bancarias	25,8	6,6	5,4	8,5	15,9	17,8	7,9	18,8	42,2	22,8	6,3
Financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	2,0	1,6	5,0	6,7	3,8	7,4	1,5	2,4	0,6	3,0	6,7
Capital permanente	50,2	64,5	50,8	47,1	45,9	46,1	62,4	50,8	29,8	44,2	69,1
Deudas de largo plazo	0,1	0,0	0,3	1,7	6,1	7,2	18,7	13,2	11,7	29,7	45,5
Capital propio	50,1	64,5	50,5	45,4	39,9	39,0	43,7	37,6	18,0	14,5	23,6
Capital social	22,6	28,7	21,0	19,8	18,4	20,5	24,4	21,4	14,3	19,3	31,7
Reservas y otros fondos	2,3	3,2	2,6	5,0	5,6	8,8	10,5	9,1	6,0	17,6	28,7
Excedentes	25,2	32,5	26,9	20,6	15,9	9,6	8,8	7,1	-2,3	-22,4	-36,9
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	48,3	68,9	79,7	91,4	94,0	106,0	95,2	96,9	103,7	92,2	92,0
Contribución	51,7	31,1	20,3	8,6	6,0	-6,0	4,8	3,1	-3,7	7,8	8,0
Gastos operativos	8,6	9,5	12,3	12,3	20,2	41,7	14,9	10,2	9,9	9,1	8,9
Otros ingresos	21,7	29,4	17,0	6,6	10,0	40,9	13,5	12,6	11,8	2,6	2,4
Otros gastos	11,1	39,7	14,9	0,7	0,0	4,8	4,3	0,7	1,7	0,5	0,6
Excedente económico	53,7	11,3	10,1	2,2	-4,1	-11,6	-0,9	4,8	-3,5	0,9	0,9
Gastos financieros	43,9	10,4	5,4	0,8	0,0	9,3	0,9	4,7	8,4	5,2	4,0
Excedente neto	9,8	0,9	4,7	1,4	-4,1	-21,0	-1,8	0,1	-11,9	-4,3	-3,1



Cuadro Anexo N° 9
Cooperativa de Jujuy.
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes.

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	42,3	47,7	57,2	64,1	72,4	74,0	77,1	81,0	80,8
Fluctuante	2,4	0,7	4,4	0,5	1,8	1,9	3,9	11,3	3,0
Efectivo	2,4	0,7	4,4	0,4	1,8	1,9	3,9	11,0	3,0
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0
Permanente	39,8	46,9	52,7	63,7	70,6	72,1	73,2	69,7	77,7
Créditos por ventas	7,2	4,2	3,0	8,2	7,5	8,9	33,6	31,8	31,7
Otros créditos	21,0	13,0	19,2	35,3	22,3	24,6	2,2	1,0	1,8
Bienes de cambio	11,7	29,8	30,5	20,1	40,8	38,6	37,5	36,9	44,3
Fondo de maniobra	4,2	22,7	27,5	7,9	2,6	5,5	-3,8	-2,0	0,7
Inversión fija	57,7	52,3	42,8	35,9	27,6	26,0	22,9	19,0	19,2
Bienes de uso	41,5	40,8	39,6	33,7	25,8	24,5	21,1	16,7	16,8
Otros activos	16,2	11,5	3,2	2,2	1,8	1,5	1,8	2,3	2,5
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	81,0	76,2	58,2	73,6	79,2	78,2	88,1	89,8	87,9
Deudas de corto plazo	38,0	25,0	29,7	56,2	69,8	68,5	80,9	83,0	80,1
Comerciales	23,6	6,3	5,1	13,2	14,7	18,1	29,4	31,0	16,9
Bancarias	0,5	1,3	0,1	19,7	19,6	18,7	15,1	7,1	14,0
Financieras	7,5	11,8	18,7	19,1	33,0	26,8	32,4	41,7	36,6
Otras deudas	6,5	5,7	5,8	4,2	2,6	4,8	4,1	3,3	12,6
Capital permanente	62,0	75,0	70,3	43,8	30,2	31,3	19,1	17,0	19,9
Deudas de largo plazo	43,0	51,3	28,5	17,4	9,4	9,4	7,2	6,7	7,8
Capital propio	19,0	23,8	41,8	26,4	20,8	21,8	11,9	10,2	12,1
Capital social	33,1	35,8	37,2	30,2	23,4	24,4	17,2	15,1	15,1
Reservas y otros fondos	29,1	29,3	27,9	20,2	14,3	13,8	8,1	6,6	6,2
Excedentes	-43,2	-41,3	-23,4	-24,0	-16,8	-16,3	-13,5	-11,5	-9,1
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	85,5	37,6	94,2	96,2	84,9	85,2	91,0	86,2	85,6
Contribución	14,5	62,4	5,8	3,8	15,1	14,8	9,0	13,8	14,4
Gastos operativos	11,6	5,4	4,6	5,0	7,1	6,1	5,6	7,3	6,6
Otros ingresos	0,7	0,7	3,5	4,5	3,7	1,4	1,1	2,0	1,9
Otros gastos	0,8	0,0	0,0	0,0	1,3	1,0	0,8	1,5	1,5
Excedente económico	2,9	57,0	1,2	-1,2	8,0	8,6	3,3	6,4	7,8
Gastos financieros	6,2	52,7	0,0	7,9	8,9	7,3	6,0	6,3	6,9
Excedente neto	-3,4	5,0	4,7	-4,5	1,6	1,8	-2,3	0,7	1,3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 10
Cooperativa de Jujuy.
Indicadores Económicos y Financieros.

Componentes	31/08/76	31/08/78	31/08/79	31/08/80	31/08/82	31/08/83	31/08/85	31/08/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89
Indice de ventas	10	17	22	21	49	30	80	100	55	65	49
Indice de inversión	5	6	12	20	56	87	103	100	72	71	55
Capital de trabajo	92,8	96,8	78,5	91,2	79,7	77,0	76,5	75,9	72,1	71,3	77,2
Capital trabajo fluctuante	11,3	6,1	6,8	17,8	12,7	9,9	0,6	0,8	0,3	0,8	3,7
Capital trabajo permanente	81,5	90,6	71,7	73,4	66,9	67,2	75,8	75,1	71,8	70,6	73,5
Capital inmovilizado	7,2	3,2	21,5	8,8	20,3	23,0	23,5	24,1	27,9	28,7	22,8
Inver fija + cap trab perm	88,7	93,9	93,2	82,2	87,2	90,1	99,4	99,2	99,7	99,2	96,3
Capital permanente	87,3	90,0	36,7	45,7	72,7	49,4	48,6	45,6	49,7	53,7	50,2
Capital de terceros	26,1	49,3	75,1	80,5	27,3	57,8	51,4	54,7	50,3	46,5	49,9
Capital propio	73,9	50,7	24,9	19,5	72,7	42,2	48,6	45,3	49,7	53,5	50,1
Deudas de corto plazo	12,7	10,0	63,3	54,3	27,3	50,6	51,4	54,4	50,3	46,3	49,8
Deudas de largo plazo	13,4	39,3	11,8	26,3	0,0	7,3	0,0	0,4	0,0	0,2	0,1
Ventas / prom inversión	1,95	3,34	2,58	1,37	1,36	0,44	0,89	1,04	0,68	0,95	0,82
Prom inversión / ventas	0,51	0,30	0,39	0,73	0,73	2,26	1,12	0,96	1,48	1,05	1,22
Ventas / prom cap trab	2,10	3,52	3,06	1,59	1,65	0,57	1,16	1,37	0,91	1,32	1,11
Prom cap trab / ventas	0,48	0,28	0,33	0,63	0,61	1,77	0,86	0,73	1,10	0,76	0,90
Cap trab / deud corto plaz	7,3	9,7	1,2	1,7	2,9	1,5	1,5	1,4	1,4	1,5	1,5
Cap perm / inversión fija	12,1	27,8	1,7	5,2	3,6	2,2	2,1	1,9	1,8	1,9	2,2
Período de inventario	193	96	65	99	379	1048	933	295	270	270	546
Período de crédito	6	10	53	54	19	48	59	81	85	40	39
Duración ciclo operativo	199	106	118	153	398	1096	992	375	355	311	586
Período de pago	26	11	15	17	11	179	724	129	72	78	325
Liquidez necesaria	7,6	9,8	7,7	9,2	34,7	6,1	1,4	2,9	5,0	4,0	1,8
Tasa costo medio endeud	0,16	0,03	0,33	0,21	0,01	0,07	0,59	0,28	0,14	0,27	0,75
Indice prom endeudam	0,35	0,61	2,03	3,65	0,71	0,85	1,19	1,13	1,12	0,94	0,92
Tasa excedente econ	0,63	0,26	0,22	0,12	0,81	0,02	0,35	0,17	0,09	0,13	0,44
Tasa excedente neto	0,79	0,40	0,01	-0,20	1,38	-0,02	0,06	0,05	0,04	0,00	0,15
Grado apalancamiento	1,26	1,54	0,04	-1,58	1,70	-1,03	0,18	0,27	0,43	0,01	0,35
Leverage operativo	1,21	4,10	3,77	-0,20	2,12	2,15	1,14	1,31	4,52	3,18	1,20
Leverage financiero	1,10	1,11	-1,29	0,50	1,01	1,37	2,17	1,72	-0,66	-0,77	-53,73
Leverage total	1,33	4,55	-4,87	-0,10	2,14	2,95	2,47	2,26	-3,00	-2,44	-64,46
Punto equilibrio/ventas	17,1	75,6	73,5	595,3	52,7	53,6	12,3	23,7	77,9	68,5	16,6
Margen de cobertura	82,9	24,4	26,5	0,0	47,3	46,4	87,7	76,3	22,1	31,5	83,4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 11
Cooperativa de Jujuy.
Indicadores Económicos y Financieros.

Componentes	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/97	30/06/99	30/06/00
Índice de ventas	49	111	125	114	77	46	59	96	111	139	103
Índice de inversión	55	89	133	148	156	140	119	133	201	161	94
Capital de trabajo	77,2	73,7	66,7	65,5	64,5	59,9	58,1	61,5	67,7	59,6	37,0
Capital trabajo fluctuante	3,7	9,8	4,7	0,4	1,0	0,4	3,3	1,4	1,5	0,8	2,5
Capital trabajo permanen	73,5	63,9	62,0	65,0	63,5	59,5	54,8	60,0	66,2	58,9	34,6
Capital inmovilizado	22,8	26,3	33,3	34,5	35,5	40,1	41,9	38,5	32,3	40,4	63,0
Inver fija + cap trab perm	96,3	90,2	95,3	99,6	99,0	99,6	96,7	98,6	98,5	99,2	97,5
Capital permanente	50,2	64,5	50,8	47,1	45,9	46,1	62,4	50,8	29,8	44,2	69,1
Capital de terceros	49,9	35,5	49,5	54,6	60,1	61,0	56,3	62,4	82,0	85,5	76,4
Capital propio	50,1	64,5	50,5	45,4	39,9	39,0	43,7	37,6	18,0	14,5	23,6
Deudas de corto plazo	49,8	35,5	49,2	52,9	54,1	53,9	37,6	49,2	70,2	55,8	30,9
Deudas de largo plazo	0,1	0,0	0,3	1,7	6,1	7,2	18,7	13,2	11,7	29,7	45,5
Ventas / prom inversión	0,82	1,62	1,19	0,86	0,53	0,33	0,48	0,80	0,70	0,81	0,86
Prom inversión / ventas	1,22	0,62	0,84	1,17	1,88	3,03	2,07	1,25	1,42	1,24	1,17
Ventas / prom cap trab	1,11	2,15	1,72	1,30	0,82	0,53	0,82	1,33	1,08	1,26	1,67
Prom cap trab / ventas	0,90	0,46	0,58	0,77	1,22	1,89	1,22	0,75	0,93	0,79	0,60
Cap trab / deud corto plaz	1,5	2,1	1,4	1,2	1,2	1,1	1,5	1,2	1,0	1,1	1,2
Cap perm / inversión fija	2,2	2,5	1,5	1,4	1,3	1,2	1,5	1,3	0,9	1,1	1,1
Período de inventario	546	163	144	142	253	428	312	164	188	178	113
Período de crédito	39	22	23	42	50	24	19	14	23	26	32
Duración ciclo operativo	585	184	167	184	303	452	331	178	212	204	146
Período de pago	325	77	125	185	200	382	285	135	104	187	183
Liquidez necesaria	1,8	2,4	1,3	1,0	1,5	1,2	1,2	1,3	2,0	1,1	0,8
Tasa costo medio endeud	0,75	0,41	0,15	0,01	0,00	0,05	0,01	0,06	0,08	0,05	0,04
Índice prom endeudam	0,92	0,70	0,78	1,09	1,35	1,54	1,43	1,47	2,87	5,07	4,60
Tasa excedente econ	0,44	0,18	0,12	0,02	-0,02	-0,04	0,00	0,04	-0,02	0,01	0,01
Tasa excedente neto	0,15	0,02	0,10	0,03	-0,05	-0,18	-0,02	0,00	-0,33	-0,21	-0,15
Grado apalancamiento	0,35	0,14	0,83	1,33	2,35	4,57	4,64	0,05	13,03	-28,85	-19,95
Leverage operativo	1,20	1,44	2,53	-2,33	-0,43	0,13	-0,47	-0,43	0,27	-6,52	-9,42
Leverage financiero	-53,73	1,92	3,03	0,82	1,00	0,84	0,92	0,60	0,62	0,19	0,17
Leverage total	-64,46	2,77	7,67	-1,91	-0,43	0,11	-0,44	-0,26	0,17	-1,23	-1,64
Punto equilibrio	16,6	30,5	60,5	142,9	334,8	-695,3	311,8	331,8	-270,0	115,3	110,6
Margen de cobertura	83,4	69,5	39,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 12
Cooperativa de Jujuy.
Indicadores Económicos y Financieros.

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Índice de ventas	28	46	71	56	65	65	74	76	100
Índice de inversión	71	66	69	79	92	83	102	108	100
Capital de trabajo	42,3	47,7	57,2	64,1	72,4	74,0	77,1	81,0	80,8
Capital trabajo fluctuante	2,4	0,7	4,4	0,5	1,8	1,9	3,9	11,3	3,0
Capital trabajo permanente	39,8	46,9	52,7	63,7	70,6	72,1	73,2	69,7	77,7
Capital inmovilizado	57,7	52,3	42,8	35,9	27,6	26,0	22,9	19,0	19,2
Inver fija + cap trab perm	97,6	99,3	95,6	99,5	98,2	98,1	96,1	88,7	97,0
Capital permanente	62,0	75,0	70,3	43,8	30,2	31,3	19,1	17,0	19,9
Capital de terceros	81,0	76,2	58,2	73,6	79,2	78,2	88,1	89,8	87,9
Capital propio	19,0	23,8	41,8	26,4	20,8	21,8	11,9	10,2	12,1
Deudas de corto plazo	38,0	25,0	29,7	56,2	69,8	68,5	80,9	83,0	80,1
Deudas de largo plazo	43,0	51,3	28,5	17,4	9,4	9,4	7,2	6,7	7,8
Ventas / prom inversión	0,61	1,05	1,64	1,19	1,19	1,16	1,24	1,12	1,50
Prom inversión / ventas	1,63	0,95	0,61	0,84	0,84	0,86	0,81	0,89	0,67
Ventas / prom cap trab	1,45	2,34	3,12	1,95	1,73	1,58	1,64	1,41	1,85
Prom cap trab / ventas	0,69	0,43	0,32	0,51	0,58	0,63	0,61	0,71	0,54
Cap trab / deud corto plaz	1,1	1,9	1,9	1,1	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0
Cap perm / inversión fija	1,1	1,4	1,6	1,2	1,1	1,2	0,8	0,9	1,0
Período de inventario	82	188	71	80	113	147	123	141	115
Período de crédito	43	20	8	18	24	26	66	107	77
Duración ciclo operativo	124	208	79	98	137	173	189	247	193
Período de pago	134	99	13	32	40	65	74	113	67
Liquidez necesaria	0,9	2,1	6,0	3,1	3,4	2,7	2,5	2,2	2,9
Tasa costo medio endeud	4,7	70,4	0,0	14,0	13,8	10,8	8,9	7,9	11,6
Índice prom endeudam	427,5	370,1	203,2	197,8	327,0	369,4	512,1	805,3	798,3
Tasa excedente econ	1,77	59,89	1,97	-1,43	9,53	9,98	4,13	7,18	11,73
Tasa excedente neto	-11,08	24,78	23,52	-16,03	7,95	9,58	-17,53	7,03	17,48
Grado apalancamiento	-6,25	0,41	11,96	11,21	0,83	0,96	-4,24	0,98	1,49
Leverage operativo	5,01	1,09	4,86	-3,16	1,88	1,71	2,69	2,15	1,84
Leverage financiero	-0,87	13,34	1,00	0,13	-9,42	6,61	-1,25	38,49	8,54
Leverage total	-4,36	14,59	4,86	-0,42	-17,76	11,32	-3,35	82,56	15,70
Punto equilibrio en ventas	75,9	13,5	190,9	251,3	104,0	91,8	156,8	137,0	155,1
% Margen de cobertura	19,9	91,4	20,6	-31,6	53,1	58,4	37,2	46,6	54,4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 13
Cooperativa de Jujuy.
Fuentes de Financiamiento en % del Financiamiento Total.

Fuentes	31/08/76	31/08/78	31/08/79	31/08/80	31/08/82	31/08/83	31/08/85	31/08/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89
Fondos corrientes	192026955	1259369059	6959832977	20595292922	401816036455	291966604	17814624	28623325	52547068	271405288	7329815324
Fondos en pesos 2000	2545250	2720423	6030664	10172715	26583169	41906259	49644013	48676826	40093413	40412247	30785224
Fondos propios	74,2	51,1	26,5	23,7	72,9	46,7	49,6	46,8	57,1	61,3	57,4
Capital social	14,4	25,0	8,2	8,0	12,6	3,4	26,5	24,3	22,6	24,3	19,3
Reservas	0,9	1,5	15,9	13,7	5,3	13,4	0,7	2,7	2,1	2,6	2,0
Excedentes	57,8	23,9	0,2	0	54,1	28,5	20,4	17,0	17,8	17,8	21,5
Amortizaciones	1,2	0,8	2,1	2,1	0,9	1,4	1,9	2,8	14,6	16,7	14,7
Fondos de terceros	25,7	48,9	73,5	76,3	27,1	53,3	50,4	53,2	42,9	38,7	42,6
Anticipos de clientes	9,9	7,2	8,2	2,7	22,9	40,7	23,8	2,9	8,5	16,5	13,0
Proveedores	0	0	0	7,4	1,4	4,3	0,8	4,9	1,1	0,7	2,5
Cámara del Tabaco Jujuy	0	0	0	0	0,3	0	0	0,4	0	0	0
Bancos Privados	0	0	0	0	0	0	3,0	7,3	3,7	5,5	6,8
Bco de la Pcia de Jujuy	0	0	0	1,9	0,1	2,1	5,4	6,8	15,5	2,4	0,7
Banco Nación Argentina	0,2	0	0	0	0	4,0	12,6	24,5	10,7	11,7	14,5
Fondo Especial del Tabac	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores varios	0,8	1,9	4,5	3,4	0,9	2,3	1,7	4,5	2,0	1,0	2,1
Asociados productores	1,8	0,8	0	0	1,6	0	3,1	2,0	1,4	0,8	3,1
Previsiones y provisiones	12,4	39,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presidente	Lamas A	Lamas A	Lamas A	Lamas A	Lamas A	Lamas A	Echenique E	Echenique E	Echenique E	Lamas A	Zenarruza C
Secretario	Zenarruza C	Echenique E	Echenique E	Echenique E	Echenique E	Echenique E	Alfonso G	Alfonso G	Alfonso G	Berruero J	Inglemón J
Tesorero	González G	González G	González G	González G	González G	González G	Aparicio A	Aparicio A	Berruero J	Aparicio A	Monaldi J
Asociados	1137	1236	1303	1336	1387	1525	1551	1437	1693	1721	1740
Personal	sd	sd	sd	Sd	sd	769	Sd	sd	sd	sd	sd
Kg tabaco acopiado	3132973	4165254	6494430	8507895	7500253	13368041	9892965	12453146	12084420	12130334	17195418
Kg tabaco procesado	5418987	3980165	6491058	8533284	sd	13114785	9923286	11545073	11043948	10947762	13835980
Kg stock tabaco proces	sd	sd	sd	Sd	sd	5290329	6939641	5462534	4412125	4925188	5551703
Kg ventas de tabaco	2464162	3881728	5240948	5815622	7691271	9600907	10869989	12823946	8414107	9168126	11376887
Kg acopiado / prod Jujuy	sd	25%	41%	46%	50%	57%	63%	56%	52%	56%	64%
Indice tabaco acopiado	23	31	49	64	56	100	74	93	90	91	129
Indice tabaco procesado	41	30	49	65	sd	100	76	88	84	83	105
Indice ventas de tabaco	26	40	55	61	sd	100	113	134	88	95	118
% stock tabaco / ventas	0	0	0	0	sd	55	64	43	52	54	49
Precio \$ cte / kg tab vend	133,25	981,71	2256,20	3388,63	30163,74	8,40	0,98	1,52	2,86	17,10	422,29
Precio \$2000/kg tab vend	1,77	2,12	1,95	1,67	2,00	1,21	2,72	2,59	2,18	2,55	1,77

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 14
Cooperativa de Jujuy.
Fuentes de Financiamiento en % del Financiamiento Total.

Componentes	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/97	30/06/99	30/06/00
Fondos corrientes	7329815324	211836778	632851210	74626694	82810731	76770227	73929528	83870900	120316421	89699598	62526712
Fondos en pesos 2000	30785224	52302500	74233447	82611750	88027807	81760292	73929528	81270902	116586612	93287582	62526712
Fondos propios	57,4	71,3	58,2	53,9	49,5	50,7	57,0	51,6	33,3	30,1	45,6
Capital social	19,3	23,2	17,8	16,8	15,4	16,6	18,7	16,6	11,6	15,7	22,6
Reservas	2,0	2,6	2,2	4,2	4,7	7,1	8,0	7,0	4,9	14,4	20,5
Excedentes	21,5	26,2	22,8	17,4	13,3	7,8	6,7	5,5	0	0	0
Amortizaciones	14,7	19,3	15,4	15,5	16,1	19,2	23,6	22,5	16,7	0	2,6
Fondos de terceros	42,6	28,7	41,8	46,1	50,5	49,3	43,0	48,4	66,7	69,9	54,4
Anticipos de clientes	13,0	16,4	27,5	25,4	26,9	21,9	22,8	20,2	33,4	44,5	26,0
Proveedores	2,5	2,9	2,3	2,5	0,6	0,5	0,5	1,0	0,9	4,0	3,5
Cámara del Tabaco Jujuy	0	0	1,9	0	0	4,1	0	0,2	0	0	0
Bancos privados	6,8	5,3	4,5	8,1	8,7	5,7	2,4	8,1	22,7	5,5	0,4
Bco de la Pcia de Jujuy	0,7	0	0	0,4	2,4	5,4	5,1	2,9	1,2	0	0
Banco Nación Argentina	14,5	0	0	0	3,1	3,3	1,5	1,3	1,3	2,0	0
Fondo Especial del Tabac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores varios	2,1	3,0	5,5	7,6	4,3	2,5	2,0	3,0	0,8	4,3	4,4
Asociados productores	3,1	1,1	0	0	0,2	0,1	0	3,9	1,0	1,4	8,3
Previsiones y provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,0	1,4
Proveedores bienes uso	0	0	0	2,1	4,2	5,8	8,8	7,7	5,4	7,2	10,4
Presidente	Zenarruza C	Zenarruza C	Zenarruza C	Macina G	Macina G	Cianchino J	Cianchino J	Cianchino J	Cianchino J	Lamas C	Del Frari A
Secretario	Inglemón J	Bartoletti H	Bartoletti H	Bartoletti H	Bartoletti H	Strizic R	Bartoletti H	Strizic R	Montenovi I	Rodríguez V	Cayón R
Tesorero	Monaldi J	Inglemón J	Inglemón J	Inglemón J	Inglemón J	Berardi G	Stieglitz G	Stieglitz G	Stieglitz G	Mealla R	Calamaro E
Asociados	1740	1788	1842	1879	1885	1889	1903	1963	2037	sd	sd
Kg tabaco acopiado	17195418	14098997	20336177	17318663	18004270	9746765	11104360	18727381	26625585	18933057	sd
Kg tabaco procesado	13835980	17887939	18442907	15950171	16316782	10750848	11662818	20681289	28599833	18352788	20568363
Kg stock tabaco proces	5551703	4470242	6854611	5773731	10796225	sd	471935	0	sd	sd	sd
Kg ventas de tabaco	11376887	17904063	19704441	16972692	11269691	sd	8966771	15918274	sd	sd	sd
Kg acopiado / prod Jujuy	64%	60%	59%	53%	50%	41%	48%	56%	58%	57%	sd
Índice tabaco acopiado	129	105	152	130	135	73	83	140	199	142	sd
Índice tabaco procesado	105	136	141	122	124	82	89	158	218	140	157
Índice ventas de tabaco	118	186	205	177	117	sd	93	166	sd	sd	sd
% stock tabaco / ventas	49	25	35	34	96	sd	5	0	sd	sd	sd
Precio \$ cte / kg tab vend	422,29	11,26	23,56	2,78	2,87	sd	3,01	2,79	sd	sd	sd
Precio \$2000/kg tab vend	1,77	2,78	2,76	3,08	3,05	sd	3,01	2,70	sd	Sd	sd

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 15
Cooperativa de Jujuy.

Fuentes de Financiamiento en % del Financiamiento Total.

Fuentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Fondos corrientes	43098541	91045147	101495480	126189940	161264639	159966959	215661470	247962240	291952011
Millones pesos 2009	166,1	161,0	176,0	202,9	234,3	216,9	255,2	269,7	292,0
Fondos propios	24,6	32,2	50,3	37,6	32,2	35,0	23,0	21,6	34,2
Capital social	30,8	31,8	31,7	25,6	20,0	20,3	15,1	13,2	11,3
Reservas	27,1	26,0	23,8	17,2	12,2	11,5	7,1	5,8	4,6
Excedentes	-40,2	-36,7	-19,9	-20,3	-14,4	-13,6	-11,8	-10,0	-6,8
Amortizaciones	7,0	11,0	14,7	15,2	14,3	16,9	12,6	12,7	25,1
Fondos de terceros	75,4	67,8	49,7	62,4	67,8	65,0	77,0	78,4	65,8
Clientes	47,6	46,6	38,1	34,8	34,7	31,7	40,9	44,8	55,3
Proveedores	4,0	3,0	2,6	3,9	6,6	5,1	4,9	4,6	15,1
Productores de tabaco	5,4	0	0,6	4,2	4,5	4,3	11,4	14,9	1,0
Banco Nacion Argentina	0,4	2,4	1,3	3,6	7,8	7,6	4,7	5,1	22,1
Banco Macro	1,4	0,8	0,5	0,5	0,4	0,7	1,7	0,3	0,1
Otros Bancos	0	0	0,1	9,4	9,7	7,9	7,5	4,6	5,6
Fondo Especial Tabaco	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fisco nacional y provinc	4,2	4,4	4,1	2,5	1,1	2,7	2,6	1,8	0,8
Personal de la cooperat	2,8	1,4	1,5	1,5	1,4	1,5	1,3	1,2	0,5
Acreedores varios	9,6	9,2	1,1	1,8	1,6	3,5	1,9	1,1	-34,6
Presidente		Del Frari A.	Del Frari A.	Del Frari A.	Del Frari A.	Del Frari A.	Del Frari A.	Del Frari A.	
Secretario		Cayon R.	Cayon R.	Cayon R.	Cayon R.	Cayon R.	Cayon R.	Casaco L.	
Tesorero		Abud M.	Abud M.	Abud M.	Abud M.	Abud M.	Abud M.	Arriaga A.	
Kg tabaco acopiado		24664230	24465226	31313670	29834480	27167250	30219609	29537606	
Kg acopiado / prod Jujuy		66%	66%	67%	68%	67%	68%	68%	

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 16
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	30/09/73	30/09/74	30/09/75	30/09/76	30/09/77	30/09/78	30/09/79	30/09/80	30/09/81	30/09/82
Inversión total	950729	7395577	12437133	63046999	307639289	1453008533	3734697628	15209950208	35609298852	117096760586
Capital de trabajo	842766	7141516	10233384	58640239	281081114	1430774319	3486451645	14315944999	29075556426	74806694125
Fluctuante	69962	473987	568083	21198896	23779877	15434249	154122759	1726937616	344016175	3205444734
Efectivo	69962	473987	568083	21198896	22194877	15434249	154122759	116106434	106901256	1617955409
Inversiones transitorias	0	0	0	0	1585000	0	0	1610831182	237114919	1587489325
Permanente	772804	6667530	9665301	37441342	257301237	1415340070	3332328886	12589007383	28731540251	71601249391
Créditos por ventas	558513	1053682	5516157	4185660	26708882	225979434	1233205173	2015150814	12698725519	31991613931
Otros créditos	83612	1350257	983326	1149887	5488676	15694258	675955730	260228500	825690112	9025674475
Bienes de cambio	130678	4263590	3165819	32105796	225103679	1173666378	1423167983	10313628069	11417418332	30583960985
Fondo de maniobra	658450	2998900	5661068	27571491	11887258	25509966	211157463	-3637328752	19890320990	32298615265
Inversión fija	107963	254061	2203748	4406760	26558175	22234214	248245983	894005209	6533742426	42290066461
Bienes de uso	58637	211666	1512553	2436475	6600460	19671559	211855977	853712753	2136971879	9935103794
Otros activos	49325	36994	691196	1970285	19957715	2562655	36390006	40292456,00	4396770547	32354962667
Financiamiento total	950729	7395577	12437133	63046999	307639289	1453008533	3734697628	15209950208	35609298852	117096760586
Capital de terceros	184316	4142617	5898787	31068748	269193856	1405264353	3275294182	17953273751	48671164413	261582274053
Deudas de corto plazo	184316	4142617	4572317	31068748	269193856	1405264353	3275294182	17953273751	9185235436	42508078860
Deudas comerciales	87271	3245226	3403954	29313809	112558156	1096016838	918398838	4961318711	4823663063	32897956576
Deudas bancarias	0	0	0	0	65000000	32000000	0	0	2975040000	0
Deudas financieras	0	0	0	0	0	250000000	2250000000	12887583910	0	7077763688
Otras deudas	97045	897391	1168363	1754938	91635700	27247515	106895344	104371130	1386532373	2532358596
Capital permanente	766413	3252961	7864816	31978251	38445433	47744180	459403446	-2743323543	26424063416	74588681726
Deudas de largo plazo	0	0	1326470	0	0	0	0	0	39485928977	219074195193
Capital propio	766413	3252961	6538346	31978251	38445433	47744180	459403446	-2743323543	-13061865561	-144485513467
Capital social	95000	354000	1311100	4929310	17963510	28467910	37067510	49711360	103200845	218850745
Reservas y otros fondos	0	137273	1124423	1349616	8468947	10485023	11428670	616658909	1770036352	9891080033
Excedentes	671413	2761687	4102823	25699325	12012976	8791247	410907266	-3409693812	-14935102758	-154595444245
Ventas	5590282	19213582	48262178	208241759	481507892	939511819	5470899133	11775804938	29450628592	201679214745
Costo mercaderías vendidas	4508984	15828727	31509421	106406974	308627472	410272492	4317075286	11612028938	29086165057	143257240639
Contribución	1081298	3384855	16752758	101834785	172880420	529239327	1153823847	163776000	364463535	58421974106
Gastos operativos	336326	2454479	15058317	74501227	139732185	426245216	1487587987	2513526843	6217756988	32820786924
Otros ingresos	0	1936846	3280305	1592293	17412547	77629146	821528705	2557011709	13665499338	9253091780
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	4678164	508150	114985910
Excedente económico	744972	2867222	4974745	28925851	50560782	180623257	487764565	202582702	7811697735	34739293052
Gastos de financiamiento	73560	105534	871923	3226526	38547806	171832010	76857299	3599437664	19337106681	174399634539
Excedente neto	671413	2761687	4102823	25699325	12012976	8791247	410907266	-3396854962	-11525408946	-139660341487



Cuadro Anexo N° 17
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	30/09/83	30/09/84	30/09/85	30/06/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92
Inversión total	109427343	1095466648	10396031	14633799	31554784	139379462	3962163403	108089635016	307632501503	40031318
Capital de trabajo	52272022	688645900	6468919	10184632	22461236	92889331	2472489822	56271858589	160510545441	18553696
Fluctuante	981283	5116792	444370	292695	287754	3858389	16280231	944684530	4430736349	22053
Efectivo	539177	4243647	108064	88846	283078	2579580	2765391	721675450	3335664014	17391
Inversiones Transitorias	442106	873145	336307	203849	4675,92	1278809	13514840	223009080	1095072335	4663
Permanente	51290739	683529112	6024548	9891937	22173483	89030941	2456209591	55327174058	156079809092	18531643
Créditos por Ventas	20784807	63371489	2575515	3132354	2770728,3	9041198	284023466,5	5847828884	22693155415	7214918
Otros Créditos	193912	3854606	29629	166941	256867,16	889203	44854826	9681615187	23124274715	2913342
Bienes de Cambio	30312020	616303018	3419404	6592642	19145887	79100540	2127331299	39797729987	110262378962	8403383
Fondo de Maniobra	4281142	237350689	1449337	1625134	2411507	12337547	909027121	17108160865	5959694649	-1653706
Inversión Fija	57155321	406820747	3927112	4449167	9093547	46490131	1489673581	51817776427	147121956062	21477622
Bienes de Uso	56927041	405774671	2869409	3801245	8040795,5	41153915	1351775072	44750878234	128068113594	13906823
Otros Activos	228280	1046077	1057702	647922	1052752	5336216	137898509	7066898193	19053842468	7570799
Financiamiento total	109427343	1095466648	10396031	14633799	31554784	139379462	3962163403	108089635016	307632501503	40031318
Capital de Terceros	55193658	480854133	5363886	9383098	22888332	97630049	2113232138	49488827094	178017548598	29707215
Deudas de Corto Plazo	47990880	451295211	5019582	8559499	20049730	80551784	1563462701	39163697723	154550850792	20207402
Deudas Comerciales	14279829	359183560	1471253	2138227	9706762,8	34295885	1000676468	25168386851	120185605902	14543712
Deudas Bancarias	32700431	87595917	3457394	6026206	9764968,2	43237899	527273671,4	13888989742	20088323464	2325931
Deudas Financieras	0	0	0	259017	0	75748	2000000	1950000	6538292917	1037186
Otras Deudas	1010621	4515734	90934	136048	577998,46	2942253	33512562	104371130	7738628509	2300573
Capital Permanente	61436463	644171437	5376449	6074301	11505054	58827678	2398700702	68925937292	153081650711	19823916
Deudas de Largo Plazo	7202777	29558922	344305	823600	2838602,7	17078265	549769436,9	10325129371	23466697806	9499813
Capital Propio	54233686	614612515	5032144	5250701	8666452	41749412	1848931265	58600807921	129614952905	10324103
Capital Social	40095	37841505	280856	327173	641822,51	3431371	75874919	2638178078	6612326455	801235
Reservas y otros fondos	49484283	1927	14	17	9502408,6	50267741	1047077055	36040392241	78387853124	8019077
Excedentes	4709308	576769083	4751274	4923511	-1477779,5	-11949700	643047089,7	15708122299	40983939560	1503791
Ventas	65288905	428965985	12347902	9481969	21658047	118093005	3423496389	130057903758	266451416706	29716532
Costo de Mercaderías Vendidas	38456847	201574999	8930129	7889647	18246504	124275210	1245008024	128308783639	215569895583	28502674
Contribución	26832058	227390986	3417773	1592322	3411542	-6182205	2178488365	1749120119	50881521123	1213858
Gastos Operativos	16477727	104143244	2419624	2369239	4049885	18875098	414326857	26100660740	43455055469	4221840
Otros ingresos	53525059	40534170	126614	1186163	1197478	23328038	514333388	18438226190	14951041004	469985
Otros gastos	14556809	1127897	50871	32392	169464	102514	56610976	93031898	221924298	22561
Excedente Económico	49322581	162654014	1073893	376854	389671	-1831780	2221883920	-6006346328	22155582360	-2560558
Gastos de Financiamiento	29153729	193743400	579174	964821	1867451	2300467	1329924575	419212200	15336808800	128308
Excedente Neto	20168852	-31089386	494718	-587967	-1477779	-4132247	891959345	-6425558528	6818773560	-2688866



Cuadro Anexo Nº 18
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/98	30/06/99	30/06/00
Inversión total	43319581	38693832	25259773	35069331	52744474	45061991	37534357
Capital de trabajo	25760326	24193787	10977448	21843153	38306973	31217966	25177421
Fluctuante	176436	155213	220871	173792	193426	831124	890305
Efectivo	170886	155213	220871	173792	193426	383672	890305
Inversiones Transitorias	5550	0	0	0	0	447452	0
Permanente	25583890	24038573	10756577	21669360	38113547	30386842	26181434
Créditos por Ventas	8143679	8468837	4623105	4227918	3260073	2870485	3210803
Otros Créditos	3640736	2495000	2481149	4047952	7593431	7411556	6534877
Bienes de Cambio	13799476	13074736	3652324	13393490	27260043	20104800	16435753
Fondo de Maniobra	757901	-10759396	-5020620	1215021	12451220	3298737	2308203
Inversión Fija	17559255	14500046	14282324	13226179	14437500	13844025	12356936
Bienes de Uso	14899987	13844593	13608683	12552538	13373197	12323561,01	11937504
Otros Activos	2659269	655453	673641	673641	1064304	1520464	419431
Financiamiento total	43319581	38693832	25259773	35069331	52744474	45061991	37534357
Capital de Terceros	35810805	34953182	15998068	24678131	43886284	36532778	28718987
Deudas de Corto Plazo	25002425	34953182	15998068	20628131	25855753	27919228	22869218
Deudas Comerciales	23105623	32672892	14466192	14326364	24520376	26153401	19627099
Deudas Bancarias	123433	3630	345830	0	0	0	0
Deudas Financieras	276582	94036	0	5574881	1062778	1581859	2615143
Otras Deudas	1496788	2182624	1186047	726886	272600	183968	626976
Capital Permanente	18317156	3740650	9261705	14441200	26888720	17142763	14665139
Deudas de Largo Plazo	10808380	0	0	4050000	18030531	8613550	5849769
Capital Propio	7508776	3740650	9261705	10391200	8858190	8529213	8815370
Capital Social	900140	910423	995383	1013167	1067899	1082779	1101379
Reservas y otros fondos	8179459	8203997	8868521	8868521	8868521	8868521	8868521
Excedentes	-1570822	-5373770	-602199	399323	-1078230	-1422087	-1154530
Ventas	23879445	14253949	28206774	11770650	18343165	30619117	27701558
Costo de Mercaderías Vendidas	22122766	13182970	25646406	10501065	15584897	28044561	25434670
Contribución	1756679	1070978	2560368	1269585	2758268	2574556	2266888
Gastos Operativos	4528411	2924300	3017131	2482310	2446571	3079366	3339148
Otros ingresos	320148	300558	9705602	2915335	1067260	1170473	2750997
Otros gastos	155761	1036989	1973973	642071	828105	757638	1300353
Excedente Económico	-2607346	-2589753	7274867	1060539	550852	-91975	378384
Gastos de Financiamiento	497343	1208483	2068021	59016	178728	251882	110827
Excedente Neto	-3104689	-3798236	5206847	1001523	372124	-343857	267557



Cuadro Anexo N° 19
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	33283232	72551308	79985303	137876620	112448680	132626569	143249592	236376073	340390029
Capital de trabajo	23696850	51654762	57686224	113702857	88038285	106973101	119414252	212133882	313153231
Cap. Trab. Fluctuante	565691	1233103	2613890	4028379	154706	762073	195014	527353	359175
Efectivo	259542	565754	2143299	4028379	154706	762073	195014	527353	359175
Inversiones transitorias	306149	667349	470591	0	0	0	0	0	0
Cap. Trab. Permanente	23131158	50421659	55072334	109674478	87883578	106211028	119219238	211606529	312794056
Créditos por ventas	1627017	3546598	5799670	6825770	6287447	3499977	1564162	4316797	724351
Otros créditos	6305022	13743786	15342690	23033809	21505285	20069496	26895406	42591684	68119535
Bienes de cambio	15199118	33131275	33929974	79814899	60090846	82641555	90759670	164698048	243950170
Fondo de maniobra	2200349	4796355	8461253	14415539	19868519	20091509	27362835	32084808	40277639
Inversión fija	9586383	20896546	22299079	24173763	24410395	25653468	23835340	24242191	27236798
Bienes de uso	9471284	20645653	20211186	21359706	21597651	22583691	21944185	22133510	24888896
Otros activos	115098	250893	2087893	2814057	2812744	3069777	1891155	2108682	2347912
Financiamiento total	33283232	72551308	79985303	137876620	112448680	132626569	143249592	236376073	340390029
Capital de terceros	22862516	49836069	51775276	102134303	73811647	89448436	93385587	180712892	273539410
Deudas de corto plazo	21496501	46858407	49224971	99287318	68169766	86881592	92051417	180049074	272875592
Comerciales	19394314	42276028	45015375	87125113	43907870	76795343	69973351	116968818	140008755
Bancarias	0	0	0	1008174	3652727	3068000	18929894	47414730	121323604
Financieras	1947758	4245753	3741147	9447633	14494763	2262525	1363788	1140478	1142858
Otras deudas	154429	336626	468449	1706398	6114406	4755724	1784384	14525048	10400375
Capital permanente	11786732	25692901	30760331	38589302	44278914	45744977	51198175	56326999	67514436
Deudas de largo plazo	1366016	2977662	2550305	2846985	5641881	2566844	1334170	663818	663818
Capital propio	10420716	22715239	28210026	35742317	38637033	43178133	49864005	55663181	66850618
Capital social	1066682	2325169	2434969	2761399	3107503	3107503	3934351	4219351	4437151
Reservas y otros fondos	7958340	17347714	17347714	17347714	79810154	80714431	82408542	84950460	87848013
Excedentes	1395694	3042356	8427343	15633204	-44280625	-40643801	-36478888	-33506630	-25434546
Ventas	20354873	44369869	83560652	70848879	149316406	91677098	156935639	136739642	282149110
Costo de ventas	18364361	40030921	76258135	51663619	123652069	69149727	130046702	107111112	193911333
Contribución	1990512	4338948	7302517	19185260	25664337	22527371	26888937	29628530	88237777
Gastos fijos operativos	4226501	9212993	12801924	11578314	24716886	17822535	23660757	29683885	59764565
Otros ingresos	4485287	9777098	12763364	2384912	1815196	1714346	2728079	8308714	8973973
Otros gastos	316793	690551	659925	102074	214035	437608	96321	110060	79789
Excedente económico	-2235990	-4874045	-5499407	7606946	947451	4704836	3228180	-55355	28473212
Gastos financieros	568460	1239138	1219045	2683923	0	1440474	914	2629123	26397759
Excedente neto	1364044	2973364	5384987	7205861	2548612	4541100	5859024	5514176	10969637



Cuadro Anexo Nº 20
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	30/09/1973	30/09/1974	30/09/1975	30/09/1976	30/09/1977	30/09/1978	30/09/1979	30/09/1980	30/09/1981
Inversión total	1,02	6,62	3,81	3,22	6,30	12,10	12,47	28,95	32,34
Capital de trabajo	0,91	6,39	3,13	3,00	5,76	11,91	11,64	27,25	26,41
Fluctuante	0,08	0,42	0,17	1,08	0,49	0,13	0,51	3,29	0,31
Efectivo	0,08	0,42	0,17	1,08	0,45	0,13	0,51	0,22	0,10
Inversiones transitorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	3,07	0,22
Permanente	0,83	5,97	2,96	1,91	5,27	11,78	11,13	23,96	26,09
Créditos por ventas	0,60	0,94	1,69	0,21	0,55	1,88	4,12	3,84	11,53
Otros créditos	0,09	1,21	0,30	0,06	0,11	0,13	2,26	0,50	0,75
Bienes de cambio	0,14	3,82	0,97	1,64	4,61	9,77	4,75	19,63	10,37
Fondo de manobra	0,71	2,68	1,73	1,41	0,24	0,21	0,71	-6,92	18,06
Inversión fija	0,12	0,23	0,67	0,23	0,54	0,19	0,83	1,70	5,93
Bienes de uso	0,06	0,19	0,46	0,12	0,14	0,16	0,71	1,63	1,94
Otros activos	0,05	0,03	0,21	0,10	0,41	0,02	0,12	0,08	3,99
Financiamiento total	1,02	6,62	3,81	3,22	6,30	12,10	12,47	28,95	32,34
Capital de terceros	0,20	3,71	1,80	1,59	5,51	11,70	10,94	34,17	44,20
Deudas de corto plazo	0,20	3,71	1,40	1,59	5,51	11,70	10,94	34,17	8,34
Deudas comerciales	0,09	2,90	1,04	1,50	2,30	9,12	3,07	9,44	4,38
Deudas bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	1,33	0,27	0,00	0,00	2,70
Deudas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,08	7,51	24,53	0,00
Otras deudas	0,10	0,80	0,36	0,09	1,88	0,23	0,36	0,20	1,26
Capital permanente	0,82	2,91	2,41	1,63	0,79	0,40	1,53	-5,22	24,00
Deudas de largo plazo	0,00	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,86
Capital propio	0,82	2,91	2,00	1,63	0,79	0,40	1,53	-5,22	-11,86
Capital social	0,10	0,32	0,40	0,25	0,37	0,24	0,12	0,09	0,09
Reservas y otros fondos	0,00	0,12	0,34	0,07	0,17	0,09	0,04	1,17	1,61
Excedentes	0,72	2,47	1,26	1,31	0,25	0,07	1,37	-6,49	-13,56
Ventas	6,00	17,20	14,77	10,64	9,86	7,82	18,27	22,42	26,75
Costo mercad vendidas	4,84	14,17	9,64	5,44	6,32	3,42	14,42	22,10	26,42
Contribución	1,16	3,03	5,13	5,20	3,54	4,41	3,85	0,31	0,33
Gastos operativos	0,36	2,20	4,61	3,81	2,86	3,55	4,97	4,78	5,65
Otros ingresos	0,00	1,73	1,00	0,08	0,36	0,65	2,74	4,87	12,41
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Excedente económico	0,80	2,57	1,52	1,48	1,04	1,50	1,63	0,39	7,09
Gastos de financiamiento	0,08	0,09	0,27	0,16	0,79	1,43	0,26	6,85	17,56
Excedente neto	0,72	2,47	1,26	1,31	0,25	0,07	1,37	-6,47	-10,47

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 21
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	30/09/1983	30/09/1984	30/09/1985	30/06/1986	30/06/1987	30/06/1988	30/06/1989	30/06/1990	30/06/1991
Inversión total	60,53	89,75	111,64	95,90	92,78	79,98	64,13	102,85	139,06
Capital de trabajo	28,91	56,42	69,47	66,75	66,04	53,30	40,02	53,54	72,56
Fluctuante	0,54	0,42	4,77	1,92	0,85	2,21	0,26	0,90	2,00
Efectivo	0,30	0,35	1,16	0,58	0,83	1,48	0,04	0,69	1,51
Inversiones Transitorias	0,24	0,07	3,61	1,34	0,01	0,73	0,22	0,21	0,50
Permanente	28,37	56,00	64,70	64,83	65,20	51,09	39,76	52,64	70,55
Créditos por Ventas	11,50	5,19	27,66	20,53	8,15	5,19	4,60	5,56	10,26
Otros Créditos	0,11	0,32	0,32	1,09	0,76	0,51	0,73	9,21	10,45
Bienes de Cambio	16,77	50,49	36,72	43,21	56,30	45,39	34,43	37,87	49,84
Fondo de Maniobra	2,37	19,45	15,56	10,65	7,09	7,08	14,71	16,28	2,69
Inversión Fija	31,61	33,33	42,17	29,16	26,74	26,68	24,11	49,30	66,51
Bienes de Uso	31,49	33,24	30,82	24,91	23,64	23,61	21,88	42,58	57,89
Otros Activos	0,13	0,09	11,36	4,25	3,10	3,06	2,23	6,72	8,61
Financiamiento total	60,53	89,75	111,64	95,90	92,78	79,98	64,13	102,85	139,06
Capital de Terceros	30,53	39,39	57,60	61,49	67,30	56,02	34,20	47,09	80,47
Deudas de Corto Plazo	26,55	36,97	53,91	56,10	58,95	46,22	25,31	37,26	69,86
Deudas Comerciales	7,90	29,43	15,80	14,01	28,54	19,68	16,20	23,95	54,33
Deudas Bancarias	18,09	7,18	37,13	39,49	28,71	24,81	8,53	13,22	9,08
Deudas Financieras	0,00	0,00	0,00	1,70	0,00	0,04	0,03	0,00	2,96
Otras Deudas	0,56	0,37	0,98	0,89	1,70	1,69	0,54	0,10	3,50
Capital Permanente	33,98	52,77	57,74	39,81	33,83	33,76	38,82	65,58	69,20
Deudas de Largo Plazo	3,98	2,42	3,70	5,40	8,35	9,80	8,90	9,82	10,61
Capital Propio	30,00	50,35	54,04	34,41	25,48	23,96	29,93	55,76	58,59
Capital Social	0,02	3,10	3,02	2,14	1,89	1,97	1,23	2,51	2,99
Reservas y otros fondos	27,37	0,00	0,00	0,00	27,94	28,84	16,95	34,29	35,43
Excedentes	2,60	47,25	51,02	32,27	-4,35	-6,86	10,41	14,95	18,53
Ventas	36,11	35,14	132,61	62,14	63,68	67,76	55,41	123,75	120,45
Costo de Mercad Vendidas	21,27	16,51	95,90	51,71	53,65	71,31	20,15	122,08	97,45
Contribución	14,84	18,63	36,70	10,44	10,03	-3,55	35,26	1,66	23,00
Gastos Operativos	9,11	8,53	25,98	15,53	11,91	10,83	6,71	24,83	19,64
Otros ingresos	29,61	3,32	1,36	7,77	3,52	13,39	8,32	17,54	6,76
Otros gastos	8,05	0,09	0,55	0,21	0,50	0,06	0,92	0,09	0,10
Excedente Económico	27,28	13,33	11,53	2,47	1,15	-1,05	35,96	-5,71	10,02
Gastos de Financiamiento	16,13	15,87	6,22	6,32	5,49	1,32	21,53	0,40	6,93
Excedente Neto	11,16	-2,55	5,31	-3,85	-4,35	-2,37	14,44	-6,11	3,08

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 22
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	30/06/1993	30/06/1994	30/06/1995	30/06/1996	30/06/1998	30/06/1999	30/06/2000
Inversión total	177,46	158,81	97,34	130,96	203,26	180,60	144,65
Capital de trabajo	105,53	99,30	42,30	81,57	147,62	125,12	97,03
Fluctuante	0,72	0,64	0,85	0,65	0,75	3,33	3,43
Efectivo	0,70	0,64	0,85	0,65	0,75	1,54	3,43
Inversiones Transitorias	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	1,79	0,00
Permanente	104,80	98,66	41,45	80,92	146,88	121,79	93,60
Créditos por Ventas	33,36	34,76	17,82	15,79	12,56	11,50	12,37
Otros Créditos	14,91	10,24	9,56	15,12	29,26	29,70	25,18
Bienes de Cambio	56,53	53,66	14,08	50,01	105,05	80,58	63,34
Fondo de Maniobra	3,10	-44,16	-19,35	4,54	47,98	13,22	8,90
Inversión Fija	71,93	59,51	55,04	49,39	55,64	55,49	47,62
Bienes de Uso	61,04	56,82	52,44	46,87	51,54	49,39	46,00
Otros Activos	10,89	2,69	2,60	2,52	4,10	6,09	1,62
Financiamiento total	177,46	158,81	97,34	130,96	203,26	180,60	144,65
Capital de Terceros	146,70	143,46	61,65	92,15	169,13	146,42	110,67
Deudas de Corto Plazo	102,42	143,46	61,65	77,03	99,64	111,90	88,13
Deudas Comerciales	94,65	134,10	55,75	53,50	94,49	104,82	75,64
Deudas Bancarias	0,51	0,01	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas Financieras	1,13	0,39	0,00	20,82	4,10	6,34	10,08
Otras Deudas	6,13	8,96	4,57	2,71	1,05	0,74	2,42
Capital Permanente	75,04	15,35	35,69	53,93	103,62	68,71	56,52
Deudas de Largo Plazo	44,28	0,00	0,00	15,12	69,48	34,52	22,54
Capital Propio	30,76	15,35	35,69	38,80	34,14	34,18	33,97
Capital Social	3,69	3,74	3,84	3,78	4,12	4,34	4,24
Reservas y otros fondos	33,51	33,67	34,18	33,12	34,18	35,54	34,18
Excedentes	-6,43	-22,06	-2,32	1,49	-4,16	-5,70	-4,45
Ventas	97,82	58,50	108,70	43,95	70,69	122,72	106,75
Costo de Mercad Vendidas	90,63	54,11	98,83	39,21	60,06	112,40	98,02
Contribución	7,20	4,40	9,87	4,74	10,63	10,32	8,74
Gastos Operativos	18,55	12,00	11,63	9,27	9,43	12,34	12,87
Otros ingresos	1,31	1,23	37,40	10,89	4,11	4,69	10,60
Otros gastos	0,64	4,26	7,61	2,40	3,19	3,04	5,01
Excedente Económico	-10,68	-10,63	28,04	3,96	2,12	-0,37	1,46
Gastos de Financiamiento	2,04	4,96	7,97	0,22	0,69	1,01	0,43
Excedente Neto	-12,72	-15,59	20,07	3,74	1,43	-1,38	1,03

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 23
Cooperativa de Salta
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	128,3	128,3	138,7	221,7	163,4	179,8	169,5	257,1	340,4
Capital de trabajo	91,3	91,3	100,0	182,8	127,9	145,0	141,3	230,7	313,2
Fluctuante	2,2	2,2	4,5	6,5	0,2	1,0	0,2	0,6	0,4
Efectivo	1,0	1,0	3,7	6,5	0,2	1,0	0,2	0,6	0,4
Inversiones transitorias	1,2	1,2	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	89,1	89,1	95,5	176,3	127,7	144,0	141,1	230,2	312,8
Créditos por ventas	6,3	6,3	10,1	11,0	9,1	4,7	1,9	4,7	0,7
Otros créditos	24,3	24,3	26,6	37,0	31,2	27,2	31,8	46,3	68,1
Bienes de cambio	58,6	58,6	58,8	128,3	87,3	112,1	107,4	179,1	244,0
Fondo de maniobra	8,5	8,5	14,7	23,2	28,9	27,2	32,4	34,9	40,3
Inversión fija	36,9	36,9	38,7	38,9	35,5	34,8	28,2	26,4	27,2
Bienes de uso	36,5	36,5	35,0	34,3	31,4	30,6	26,0	24,1	24,9
Otros activos	0,4	0,4	3,6	4,5	4,1	4,2	2,2	2,3	2,3
Financiamiento total	128,3	128,3	138,7	221,7	163,4	179,8	169,5	257,1	340,4
Capital de terceros	88,1	88,1	89,8	164,2	107,3	121,3	110,5	196,6	273,5
Deudas de corto plazo	82,8	82,8	85,4	159,6	99,1	117,8	108,9	195,8	272,9
Comerciales	74,7	74,7	78,1	140,1	63,8	104,1	82,8	127,2	140,0
Bancarias	0,0	0,0	0,0	1,6	5,3	4,2	22,4	51,6	121,3
Financieras	7,5	7,5	6,5	15,2	21,1	3,1	1,6	1,2	1,1
Otras deudas	0,6	0,6	0,8	2,7	8,9	6,4	2,1	15,8	10,4
Capital permanente	45,4	45,4	53,3	62,0	64,3	62,0	60,6	61,3	67,5
Deudas de largo plazo	5,3	5,3	4,4	4,6	8,2	3,5	1,6	0,7	0,7
Capital propio	40,2	40,2	48,9	57,5	56,1	58,5	59,0	60,5	66,9
Capital social	4,1	4,1	4,2	4,4	4,5	4,2	4,7	4,6	4,4
Reservas y otros fondos	30,7	30,7	30,1	27,9	116,0	109,4	97,5	92,4	87,8
Excedentes	5,4	5,4	14,6	25,1	-64,3	-55,1	-43,2	-36,4	-25,4
Ventas	78,4	78,4	144,9	113,9	217,0	124,3	185,7	148,7	282,1
Costo de ventas	70,8	70,8	132,2	83,1	179,7	93,8	153,9	116,5	193,9
Contribución	7,7	7,7	12,7	30,8	37,3	30,5	31,8	32,2	88,2
Gastos operativos	16,3	16,3	22,2	18,6	35,9	24,2	28,0	32,3	59,8
Otros ingresos	17,3	17,3	22,1	3,8	2,6	2,3	3,2	9,0	9,0
Otros gastos	1,2	1,2	1,1	0,2	0,3	0,6	0,1	0,1	0,1
Excedente económico	-8,6	-8,6	-9,5	12,2	1,4	6,4	3,8	-0,1	28,5
Gastos financieros	2,2	2,2	2,1	4,3	0,0	2,0	0,0	2,9	26,4
Excedente neto	5,3	5,3	9,3	11,6	3,7	6,2	6,9	6,0	11,0



Cuadro Anexo N° 24
Cooperativa de Salta
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes en %

Componentes	30/09/73	30/09/74	30/09/75	30/09/76	30/09/77	30/09/78	30/09/79	30/09/80	30/09/81	30/09/82
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	88,6	96,6	82,3	93,0	91,4	98,5	93,4	94,1	81,7	63,9
Fluctuante	7,4	6,4	4,6	33,6	7,7	1,1	4,1	11,4	1,0	2,7
Efectivo	7,4	6,4	4,6	33,6	7,2	1,1	4,1	0,8	0,3	1,4
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	10,6	0,7	1,4
Permanente	81,3	90,2	77,7	59,4	83,6	97,4	89,2	82,8	80,7	61,1
Créditos por ventas	58,7	14,2	44,4	6,6	8,7	15,6	33,0	13,2	35,7	27,3
Otros créditos	8,8	18,3	7,9	1,8	1,8	1,1	18,1	1,7	2,3	7,7
Bienes de cambio	13,7	57,7	25,5	50,9	73,2	80,8	38,1	67,8	32,1	26,1
Fondo de maniobra	69,3	40,5	45,5	43,7	3,9	1,8	5,7	-23,9	55,9	27,6
Inversión fija	11,4	3,4	17,7	7,0	8,6	1,5	6,6	5,9	18,3	36,1
Bienes de uso	6,2	2,9	12,2	3,9	2,1	1,4	5,7	5,6	6,0	8,5
Otros activos	5,2	0,5	5,6	3,1	6,5	0,2	1,0	0,3	12,3	27,6
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	19,4	56,0	47,4	49,3	87,5	96,7	87,7	118,0	136,7	223,4
Deudas de corto plazo	19,4	56,0	36,8	49,3	87,5	96,7	87,7	118,0	25,8	36,3
Deudas comerciales	9,2	43,9	27,4	46,5	36,6	75,4	24,6	32,6	13,5	28,1
Deudas bancarias	0,0	0,0	0,0	0,0	21,1	2,2	0,0	0,0	8,4	0,0
Deudas financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17,2	60,2	84,7	0,0	6,0
Otras deudas	10,2	12,1	9,4	2,8	29,8	1,9	2,9	0,7	3,9	2,2
Capital permanente	80,6	44,0	63,2	50,7	12,5	3,3	12,3	-18,0	74,2	63,7
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	10,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	110,9	187,1
Capital propio	80,6	44,0	52,6	50,7	12,5	3,3	12,3	-18,0	-36,7	-123,4
Capital social	10,0	4,8	10,5	7,8	5,8	2,0	1,0	0,3	0,3	0,2
Reservas y otros fondos	0,0	1,9	9,0	2,1	2,8	0,7	0,3	4,1	5,0	8,4
Excedentes	70,6	37,3	33,0	40,8	3,9	0,6	11,0	-22,4	-41,9	-132,0
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo mercaderías vendidas	80,7	82,4	65,3	51,1	64,1	43,7	78,9	98,6	98,8	71,0
Contribución	19,3	17,6	34,7	48,9	35,9	56,3	21,1	1,4	1,2	29,0
Gastos operativos	6,0	12,8	31,2	35,8	29,0	45,4	27,2	21,3	21,1	16,3
Otros ingresos	0,0	10,1	6,8	0,8	3,6	8,3	15,0	21,7	46,4	4,6
Otros gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Excedente económico	13,3	14,9	10,3	13,9	10,5	19,2	8,9	1,7	26,5	17,2
Gastos de financiamiento	1,3	0,5	1,8	1,5	8,0	18,3	1,4	30,6	65,7	86,5
Excedente neto	12,0	14,4	8,5	12,3	2,5	0,9	7,5	-28,8	-39,1	-69,2



Cuadro Anexo N° 25
Cooperativa de Salta

Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes en %

Componentes	30/09/83	30/09/84	30/09/85	30/06/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	47,8	62,9	62,2	69,6	71,2	66,6	62,4	52,1	52,2	46,3
Fluctuante	0,9	0,5	4,3	2,0	0,9	2,8	0,4	0,9	1,4	0,1
Efectivo	0,5	0,4	1,0	0,6	0,9	1,9	0,1	0,7	1,1	0,0
Inversiones Transitorias	0,4	0,1	3,2	1,4	0,0	0,9	0,3	0,2	0,4	0,0
Permanente	46,9	62,4	58,0	67,6	70,3	63,9	62,0	51,2	50,7	46,3
Créditos por Ventas	19,0	5,8	24,8	21,4	8,8	6,5	7,2	5,4	7,4	18,0
Otros Créditos	0,2	0,4	0,3	1,1	0,8	0,6	1,1	9,0	7,5	7,3
Bienes de Cambio	27,7	56,3	32,9	45,1	60,7	56,8	53,7	36,8	35,8	21,0
Fondo de Maniobra	3,9	21,7	13,9	11,1	7,6	8,9	22,9	15,8	1,9	-4,1
Inversión Fija	52,2	37,1	37,8	30,4	28,8	33,4	37,6	47,9	47,8	53,7
Bienes de Uso	52,0	37,0	27,6	26,0	25,5	29,5	34,1	41,4	41,6	34,7
Otros Activos	0,2	0,1	10,2	4,4	3,3	3,8	3,5	6,5	6,2	18,9
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de Terceros	50,4	43,9	51,6	64,1	72,5	70,0	53,3	45,8	57,9	74,2
Deudas de Corto Plazo	43,9	41,2	48,3	58,5	63,5	57,8	39,5	36,2	50,2	50,5
Deudas Comerciales	13,0	32,8	14,2	14,6	30,8	24,6	25,3	23,3	39,1	36,3
Deudas Bancarias	29,9	8,0	33,3	41,2	30,9	31,0	13,3	12,8	6,5	5,8
Deudas Financieras	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,1	0,1	0,0	2,1	2,6
Otras Deudas	0,9	0,4	0,9	0,9	1,8	2,1	0,8	0,1	2,5	5,7
Capital Permanente	56,1	58,8	51,7	41,5	36,5	42,2	60,5	63,8	49,8	49,5
Deudas de Largo Plazo	6,6	2,7	3,3	5,6	9,0	12,3	13,9	9,6	7,6	23,7
Capital Propio	49,6	56,1	48,4	35,9	27,5	30,0	46,7	54,2	42,1	25,8
Capital Social	0,0	3,5	2,7	2,2	2,0	2,5	1,9	2,4	2,1	2,0
Reservas y otros fondos	45,2	0,0	0,0	0,0	30,1	36,1	26,4	33,3	25,5	20,0
Excedentes	4,3	52,7	45,7	33,6	-4,7	-8,6	16,2	14,5	13,3	3,8
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de Mercaderías Vendidas	58,9	47,0	72,3	83,2	84,2	105,2	36,4	98,7	80,9	95,9
Contribución	41,1	53,0	27,7	16,8	15,8	-5,2	63,6	1,3	19,1	4,1
Gastos Operativos	25,2	24,3	19,6	25,0	18,7	16,0	12,1	20,1	16,3	14,2
Otros ingresos	82,0	9,4	1,0	12,5	5,5	19,8	15,0	14,2	5,6	1,6
Otros gastos	22,3	0,3	0,4	0,3	0,8	0,1	1,7	0,1	0,1	0,1
Excedente Económico	75,5	37,9	8,7	4,0	1,8	-1,6	64,9	-4,6	8,3	-8,6
Gastos de Financiamiento	44,7	45,2	4,7	10,2	8,6	1,9	38,8	0,3	5,8	0,4
Excedente Neto	30,9	-7,2	4,0	-6,2	-6,8	-3,5	26,1	-4,9	2,6	-9,0



Cuadro Anexo N° 26
Cooperativa de Salta
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes en %

Componentes	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/98	30/06/99	30/06/00
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	59,5	62,5	43,5	62,3	72,6	69,3	67,1
Fluctuante	0,4	0,4	0,9	0,5	0,4	1,8	2,4
Efectivo	0,4	0,4	0,9	0,5	0,4	0,9	2,4
Inversiones Transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Permanente	59,1	62,1	42,6	61,8	72,3	67,4	64,7
Créditos por Ventas	18,8	21,9	18,3	12,1	6,2	6,4	8,6
Otros Créditos	8,4	6,4	9,8	11,5	14,4	16,4	17,4
Bienes de Cambio	31,9	33,8	14,5	38,2	51,7	44,6	43,8
Fondo de Maniobra	1,7	-27,8	-19,9	3,5	23,6	7,3	6,1
Inversión Fija	40,5	37,5	56,5	37,7	27,4	30,7	32,9
Bienes de Uso	34,4	35,8	53,9	35,8	25,4	27,3	31,8
Otros Activos	6,1	1,7	2,7	1,9	2,0	3,4	1,1
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100
Capital de Terceros	82,7	90,3	63,3	70,4	83,2	81,1	76,5
Deudas de Corto Plazo	57,7	90,3	63,3	58,8	49,0	62,0	60,9
Deudas Comerciales	53,3	84,4	57,3	40,9	46,5	58,0	52,3
Deudas Bancarias	0,3	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudas Financieras	0,6	0,2	0,0	15,9	2,0	3,5	7,0
Otras Deudas	3,5	5,6	4,7	2,1	0,5	0,4	1,7
Capital Permanente	42,3	9,7	36,7	41,2	51,0	38,0	39,1
Deudas de Largo Plazo	25,0	0,0	0,0	11,5	34,2	19,1	15,6
Capital Propio	17,3	9,7	36,7	29,6	16,8	18,9	23,5
Capital Social	2,1	2,4	3,9	2,9	2,0	2,4	2,9
Reservas y otros fondos	18,9	21,2	35,1	25,3	16,8	19,7	23,6
Excedentes	-3,6	-13,9	-2,4	1,1	-2,0	-3,2	-3,1
Ventas	100	100	100	100	100	100	100
Costo de Mercaderías Vendidas	92,6	92,5	90,9	89,2	85,0	91,6	91,8
Contribución	7,4	7,5	9,1	10,8	15,0	8,4	8,2
Gastos Operativos	19,0	20,5	10,7	21,1	13,3	10,1	12,1
Otros ingresos	1,3	2,1	34,4	24,8	5,8	3,8	9,9
Otros gastos	0,7	7,3	7,0	5,5	4,5	2,5	4,7
Excedente Económico	-10,9	-18,2	25,8	9,0	3,0	-0,3	1,4
Gastos de Financiamiento	2,1	8,5	7,3	0,5	1,0	0,8	0,4
Excedente Neto	-13,0	-26,6	18,5	8,5	2,0	-1,1	1,0



Cuadro Anexo N° 27

Cooperativa de Salta

Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes en %

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	71,2	71,2	72,1	82,5	78,3	80,7	83,4	89,7	92,0
Fluctuante	1,7	1,7	3,3	2,9	0,1	0,6	0,1	0,2	0,1
Efectivo	0,8	0,8	2,7	2,9	0,1	0,6	0,1	0,2	0,1
Inversiones transitorias	0,9	0,9	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	69,5	69,5	68,9	79,5	78,2	80,1	83,2	89,5	91,9
Créditos por ventas	4,9	4,9	7,3	5,0	5,6	2,6	1,1	1,8	0,2
Otros créditos	18,9	18,9	19,2	16,7	19,1	15,1	18,8	18,0	20,0
Bienes de cambio	45,7	45,7	42,4	57,9	53,4	62,3	63,4	69,7	71,7
Fondo de maniobra	6,6	6,6	10,6	10,5	17,7	15,1	19,1	13,6	11,8
Inversión fija	28,8	28,8	27,9	17,5	21,7	19,3	16,6	10,3	8,0
Bienes de uso	28,5	28,5	25,3	15,5	19,2	17,0	15,3	9,4	7,3
Otros activos	0,3	0,3	2,6	2,0	2,5	2,3	1,3	0,9	0,7
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	68,7	68,7	64,7	74,1	65,6	67,4	65,2	76,5	80,4
Deudas de corto plazo	64,6	64,6	61,5	72,0	60,6	65,5	64,3	76,2	80,2
Comerciales	58,3	58,3	56,3	63,2	39,0	57,9	48,8	49,5	41,1
Bancarias	0,0	0,0	0,0	0,7	3,2	2,3	13,2	20,1	35,6
Financieras	5,9	5,9	4,7	6,9	12,9	1,7	1,0	0,5	0,3
Otras deudas	0,5	0,5	0,6	1,2	5,4	3,6	1,2	6,1	3,1
Capital permanente	35,4	35,4	38,5	28,0	39,4	34,5	35,7	23,8	19,8
Deudas de largo plazo	4,1	4,1	3,2	2,1	5,0	1,9	0,9	0,3	0,2
Capital propio	31,3	31,3	35,3	25,9	34,4	32,6	34,8	23,5	19,6
Capital social	3,2	3,2	3,0	2,0	2,8	2,3	2,7	1,8	1,3
Reservas y otros fondos	23,9	23,9	21,7	12,6	71,0	60,9	57,5	35,9	25,8
Excedentes	4,2	4,2	10,5	11,3	-39,4	-30,6	-25,5	-14,2	-7,5
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	90,2	90,2	91,3	72,9	82,8	75,4	82,9	78,3	68,7
Contribución	9,8	9,8	8,7	27,1	17,2	24,6	17,1	21,7	31,3
Gastos operativos	20,8	20,8	15,3	16,3	16,6	19,4	15,1	21,7	21,2
Otros ingresos	22,0	22,0	15,3	3,4	1,2	1,9	1,7	6,1	3,2
Otros gastos	1,6	1,6	0,8	0,1	0,1	0,5	0,1	0,1	0,0
Excedente económico	-11,0	-11,0	-6,6	10,7	0,6	5,1	2,1	0,0	10,1
Gastos financieros	2,8	2,8	1,5	3,8	0,0	1,6	0,0	1,9	9,4
Excedente neto	6,7	6,7	6,4	10,2	1,7	5,0	3,7	4,0	3,9



Cuadro Anexo Nº 28
Cooperativa de Salta

Indicadores Económicos y Financieros

Indicadores	30/09/73	30/09/74	30/09/75	30/09/76	30/09/77	30/09/78	30/09/79	30/09/80	30/09/81	30/09/82
Indice de ventas	10	28	24	17	16	13	29	36	43	83
Indice de inversión	1	7	4	3	7	13	13	30	34	31
Capital de trabajo	88,6	96,6	82,3	93,0	91,4	98,5	93,4	94,1	81,7	63,9
Capital trabajo fluctuante	7,4	6,4	4,6	33,6	7,7	1,1	4,1	11,4	1,0	2,7
Capital trabajo permanen	81,3	90,2	77,7	59,4	83,6	97,4	89,2	82,8	80,7	61,1
Capital inmovilizado	11,4	3,4	17,7	7,0	8,6	1,5	6,6	5,9	18,3	36,1
Inver fija + cap trab perm	92,6	93,6	95,4	66,4	92,3	98,9	95,9	88,6	99,0	97,3
Capital permanente	80,6	44,0	63,2	50,7	12,5	3,3	12,3	-18,0	74,2	63,7
Capital de terceros	19,4	56,0	47,4	49,3	87,5	96,7	87,7	118,0	136,7	223,4
Capital propio	80,6	44,0	52,6	50,7	12,5	3,3	12,3	-18,0	-36,7	-123,4
Deudas de corto plazo	19,4	56,0	36,8	49,3	87,5	96,7	87,7	118,0	25,8	36,3
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	10,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	110,9	187,1
Ventas / prom inversión	5,88	4,50	2,83	3,03	2,07	0,85	1,49	1,08	0,87	1,65
Prom inversión / ventas	0,17	0,22	0,35	0,33	0,48	1,18	0,67	0,92	1,15	0,60
Ventas / prom cap trab	6,63	4,71	3,10	3,47	2,25	0,89	1,55	1,15	1,00	2,26
Prom cap trab / ventas	0,15	0,21	0,32	0,29	0,44	1,13	0,64	0,87	1,00	0,44
Cap trab / deud corto plaz	4,57	1,72	2,24	1,89	1,04	1,02	1,06	0,80	3,17	1,76
Cap perm / inversión fija	7,1	12,8	3,6	7,3	1,4	2,1	1,9	-3,1	4,0	1,8
Periodo de inventario	11	51	91	88	180	768	184	201	207	91
Periodo de crédito	36	16	33	33	14	57	60	65	105	70
Duración ciclo operativo	47	67	123	120	195	825	244	266	312	161
Periodo de pago	7	31	106	76	75	243	237	62	147	69
Liquidez necesaria	6,9	2,2	1,2	1,6	2,6	3,4	1,0	4,3	2,1	2,3
Tasa costo medio endeud	39,91	4,84	9,68	9,72	22,24	16,62	2,27	30,38	44,81	80,19
Indice prom endeudam	0,24	0,61	1,07	0,94	2,16	11,67	11,83	-35,87	-4,66	-2,25
Tasa excedente econ	78,4	67,2	29,2	42,1	21,8	16,3	13,3	1,9	23,2	28,5
Tasa excedente neto	87,6	104,9	50,1	72,3	20,7	13,1	143,3	1024,7	124,0	144,8
Grado apalancamiento	1,1	1,6	1,7	1,7	1,0	0,8	10,8	550,4	5,4	5,1
Leverage operativo	1,5	3,6	9,9	3,7	5,2	5,1	-3,5	-0,1	-0,1	2,3
Leverage financiero	1,1	1,1	2,1	1,1	-6,1	-1,5	0,8	0,4	0,2	-0,2
Leverage total	1,6	4,1	20,4	4,2	-32,0	-7,7	-2,8	0,0	0,0	-0,4
Punto equilibrio	31,1	72,5	89,9	73,2	80,8	80,5	128,9	1534,7	1706,0	56,2
Margen de cobertura	68,9	27,5	10,1	26,8	19,2	19,5	0,0	0,0	0,0	43,8

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 29
Cooperativa de Salta

Indicadores Económicos y Financieros

Indicadores	30/09/83	30/09/84	30/09/85	30/06/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92
Índice de ventas	58	57	213	100	102	109	89	199	194	204
Índice de la inversión	63	94	116	100	97	83	67	107	145	178
Capital de trabajo	47,8	62,9	62,2	69,6	71,2	66,6	62,4	52,1	52,2	46,3
Capital trabajo fluctuante	0,9	0,5	4,3	2,0	0,9	2,8	0,4	0,9	1,4	0,1
Capital trabajo permanen	46,9	62,4	58,0	67,6	70,3	63,9	62,0	51,2	50,7	46,3
Capital inmovilizado	52,2	37,1	37,8	30,4	28,8	33,4	37,6	47,9	47,8	53,7
Inver fija + cap trab perm	99,1	99,5	95,7	98,0	99,1	97,2	99,6	99,1	98,6	99,9
Capital permanente	56,1	58,8	51,7	41,5	36,5	42,2	60,5	63,8	49,8	49,5
Capital de terceros	50,4	43,9	51,6	64,1	72,5	70,0	53,3	45,8	57,9	74,2
Capital propio	49,6	56,1	48,4	35,9	27,5	30,0	46,7	54,2	42,1	25,8
Deudas de corto plazo	43,9	41,2	48,3	58,5	63,5	57,8	39,5	36,2	50,2	50,5
Deudas de largo plazo	6,6	2,7	3,3	5,6	9,0	12,3	13,9	9,6	7,6	23,7
Ventas / prom inversión	0,80	0,47	1,32	0,60	0,68	0,78	0,77	1,48	1,00	0,82
Prom inversión / ventas	1,25	2,14	0,76	1,67	1,48	1,27	1,30	0,67	1,00	1,22
Ventas / prom cap trab	1,51	0,82	2,11	0,91	0,96	1,14	1,19	2,65	1,91	1,67
Prom cap trab / ventas	0,66	1,21	0,47	1,10	1,04	0,88	0,84	0,38	0,52	0,60
Cap trab / deud corto plaz	1,09	1,53	1,29	1,19	1,12	1,15	1,58	1,44	1,04	0,92
Cap perm / inversión fija	1,1	1,6	1,4	1,4	1,3	1,3	1,6	1,3	1,0	0,9
Período de inventario	211	743	166	282	338	260	723	108	164	129
Período de crédito	99	87	45	142	82	36	32	15	24	59
Duración ciclo operativo	310	830	211	424	421	296	755	123	188	188
Período de pago	98	136	100	94	116	146	712	58	131	197
Liquidez necesaria	3,2	6,1	2,1	4,5	3,6	2,0	1,1	2,1	1,4	1,0
Tasa costo medio endeud	33,17	45,40	12,82	10,62	8,53	2,14	47,72	0,98	10,87	0,53
Tasa prom endeudam	-3,71	0,89	0,91	1,37	2,16	2,48	1,61	0,98	1,08	1,94
Tasa excedente econ	60,4	17,7	11,5	2,4	1,2	-1,2	49,9	-6,8	8,3	-7,1
Tasa excedente neto	-40,5	-7,0	10,2	-8,9	-14,6	-9,6	53,4	-14,5	5,5	-21,8
Grado apalancamiento	-0,7	-0,4	0,9	-3,8	-12,0	7,9	1,1	2,1	0,7	3,1
Leverage operativo	2,6	1,8	3,4	-2,0	-5,3	0,2	1,2	-0,1	6,9	-0,4
Leverage financiero	-0,6	-1,7	2,4	0,4	0,3	0,9	4,1	1,0	-0,9	1,0
Leverage total	-1,4	-3,2	8,2	-0,9	-1,4	0,2	5,0	-0,1	-6,4	-0,4
Punto equilibrio	61,4	45,8	70,8	148,8	118,7	-305,3	19,0	1492,2	85,4	347,8
Margen de cobertura	38,6	54,2	29,2	0,0	0,0	0,0	81,0	0,0	14,6	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 30
Cooperativa de Salta
Indicadores Económicos y Financieros

Indicadores	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/98	30/06/99	30/06/00
Índice de ventas	157	94	175	71	114	197	172
Índice de la inversión	185	166	102	137	212	188	151
Capital de trabajo	59,5	62,5	43,5	62,3	72,6	69,3	67,1
Capital trabajo fluctuante	0,4	0,4	0,9	0,5	0,4	1,8	2,4
Capital trabajo permanente	59,1	62,1	42,6	61,8	72,3	67,4	64,7
Capital inmovilizado	40,5	37,5	56,5	37,7	27,4	30,7	32,9
Inver fija + cap trab perm	99,6	99,6	99,1	99,5	99,6	98,2	97,6
Capital permanente	42,3	9,7	36,7	41,2	51,0	38,0	39,1
Capital de terceros	82,7	90,3	63,3	70,4	83,2	81,1	76,5
Capital propio	17,3	9,7	36,7	29,6	16,8	18,9	23,5
Deudas de corto plazo	57,7	90,3	63,3	58,8	49,0	62,0	60,9
Deudas de largo plazo	25,0	0,0	0,0	11,5	34,2	19,1	15,6
Ventas / prom inversión	1,15	0,35	0,85	0,39	0,42	0,64	0,66
Prom inversión / ventas	0,87	2,87	1,18	2,60	2,36	1,56	1,52
Ventas / prom cap trab	2,47	0,57	1,54	0,71	0,62	0,90	0,96
Prom cap trab / ventas	0,40	1,75	0,65	1,41	1,62	1,11	1,04
Cap trab / deud corto plaz	1,03	0,69	0,69	1,06	1,48	1,12	1,10
Cap perm / inversión fija	1,0	0,3	0,6	1,1	1,9	1,2	1,2
Período de inventario	186	372	125	298	471	301	268
Período de crédito	120	213	88	140	73	36	41
Duración ciclo operativo	306	584	213	438	544	337	309
Período de pago	246	815	585	265	235	414	408
Liquidez necesaria	1,2	0,7	0,4	1,7	2,3	0,8	0,8
Tasa costo medio endeud	1,49	3,42	7,77	0,29	0,53	0,64	0,33
Tasa prom endeudam	3,64	6,41	3,32	2,02	3,31	4,60	3,72
Tasa excedente econ	-12,0	-6,3	21,9	3,5	1,3	-0,2	0,9
Tasa excedente neto	-61,2	-68,7	68,7	9,9	3,7	-4,0	3,0
Grado apalancamiento	5,1	10,9	3,1	2,9	2,9	20,9	3,3
Leverage operativo	-0,6	-0,6	-5,6	-1,0	8,8	-5,1	-2,1
Leverage financiero	0,8	0,6	0,2	1,0	2,3	0,7	0,9
Leverage total	-0,5	-0,3	-1,0	-1,0	20,7	-3,4	-1,9
Punto equilibrio	257,8	273,0	117,8	195,5	88,7	119,6	147,3
Margen de cobertura	0,0	0,0	0,0	0,0	11,3	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 31
Cooperativa de Salta
Indicadores Económicos y Financieros

Componentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Indice de ventas	28	28	51	40	77	44	66	53	100
Indice de inversión	38	38	41	65	48	53	50	76	100
Capital de trabajo	71,2	71,2	72,1	82,5	78,3	80,7	83,4	89,7	92,0
Capital trabajo fluctuante	1,7	1,7	3,3	2,9	0,1	0,6	0,1	0,2	0,1
Capital trabajo permanen	69,5	69,5	68,9	79,5	78,2	80,1	83,2	89,5	91,9
Capital inmovilizado	28,8	28,8	27,9	17,5	21,7	19,3	16,6	10,3	8,0
Inver fija + cap trab perm	98,3	98,3	96,7	97,1	99,9	99,4	99,9	99,8	99,9
Capital permanente	35,4	35,4	38,5	28,0	39,4	34,5	35,7	23,8	19,8
Capital de terceros	68,7	68,7	64,7	74,1	65,6	67,4	65,2	76,5	80,4
Capital propio	31,3	31,3	35,3	25,9	34,4	32,6	34,8	23,5	19,6
Deudas de corto plazo	64,6	64,6	61,5	72,0	60,6	65,5	64,3	76,2	80,2
Deudas de largo plazo	4,1	4,1	3,2	2,1	5,0	1,9	0,9	0,3	0,2
Ventas / prom inversión	0,61	0,61	1,09	0,63	1,13	0,72	1,06	0,70	0,94
Prom inversión / ventas	1,64	1,64	0,92	1,58	0,89	1,38	0,94	1,43	1,06
Ventas / prom cap trab	0,86	0,86	1,51	0,81	1,40	0,91	1,30	0,80	1,04
Prom cap trab / ventas	1,16	1,16	0,66	1,24	0,72	1,10	0,77	1,25	0,96
Cap trab / deud corto plaz	1,1	1,1	1,2	1,1	1,3	1,2	1,3	1,2	1,1
Cap perm / inversión fija	1,2	1,2	1,4	1,6	1,8	1,8	2,1	2,3	2,5
Período de inventario	302	302	162	411	219	388	260	449	398
Período de crédito	29	29	21	34	17	20	6	8	4
Duración ciclo operativo	331	331	183	445	236	408	267	457	402
Período de pago	211	385	210	261	268	259	229	204	188
Liquidez necesaria	1,6	0,9	0,9	1,7	0,9	1,6	1,2	2,2	2,1
Tasa costo medio endeud	2,5	2,5	2,4	3,4	0,0	1,7	0,0	1,9	11,2
Indice prom endeudam	219,4	219,4	199,7	238,7	238,9	199,3	197,2	256,8	369,0
Tasa excedente econ	-6,72	-6,72	-7,14	6,79	0,72	3,72	2,19	-0,03	9,53
Tasa excedente neto	13,09	13,09	20,97	21,78	6,52	10,74	11,80	10,03	17,22
Grado apalancamiento	-1,95	-1,95	-2,93	3,21	9,12	2,89	5,39	-355,47	1,81
Leverage operativo	-0,89	-0,89	-1,33	2,52	27,09	4,79	8,33	-535,25	3,10
Leverage financiero	0,80	0,80	0,82	1,55	1,00	1,44	1,00	0,02	13,72
Leverage total	-0,71	-0,71	-1,09	3,90	27,09	6,90	8,33	-11,04	42,51
Punto equilibrio en ventas	166,6	166,6	254,0	68,7	209,0	98,3	163,4	149,0	191,1
% Margen de cobertura	-112,3	-112,3	-75,3	39,6	3,7	20,9	12,0	-0,2	32,3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 32
Cooperativa de Salta
Fuentes de Financiamiento en %

Fuentes	30/09/73	30/09/74	30/09/75	30/09/76	30/09/77	30/09/78	30/09/79	30/09/80	30/09/81	30/09/82
Fondos corrientes	974546	7472975	12787521	63838549	309413219	1457487484	3766127755	19075710044	51784401610	279122741922
Fondos en pesos 2000	271645	1735566	1015352	846158	1644127	3148388	3263333	9422141	12204270	18466080
Fondos propios	81,1	44,2	53,9	51,3	13,0	3,6	13,0	5,9	6,1	6,3
Capital social	9,7	4,7	10,3	7,7	5,8	2,0	1,0	0,3	0,2	0,1
Reservas	0	1,8	8,8	2,1	2,7	0,7	0,3	3,2	3,4	3,5
Excedentes	68,9	37,0	32,1	40,3	3,9	0,6	10,9	0	0	0
Amortizaciones	2,4	0,7	2,7	1,2	0,6	0,3	0,8	2,4	2,5	2,7
Fondos de terceros	18,9	55,4	45,9	48,4	87,0	96,4	87,0	94,1	94,0	93,7
Anticipos de clientes	0	43,4	8,7	28,3	55,5	18,1	18,8	24	15,1	11,7
Proveedores insumos	0	0	12,0	3,7	0	0,4	0	0	0	0
Cámara del Tabaco Salta	0	0	5,9	4,5	7,2	50,5	1,7	1,4	0	0
Obligaciones comerciales	0	1,3	0	5,4	1,8	0,5	3,4	0,6	0	0
Bco Comercial del Norte	0	0	0	4,0	9,7	2,2	0	0	0	0
Bco Regional del Norte	0	0	0	0	11,3	0	0	0	0	0
Fondo Especial del Tabac	0	0	0	0	0	17,2	59,7	67,6	76,3	70,2
Acreedores varios	0,2	0,1	7,6	0,5	1,5	1,2	2,9	0,5	2,7	1,0
Asociados	9,0	0,6	1,4	0,2	0	5,6	0,5	0	0	0
Provisiones	9,7	9,9	10,4	1,7	0	0,6	0	0	0	0
Proveedores bienes uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,8
Presidente	D'Andrea C	D'Andrea C	D'Andrea C	D'Andrea C	D'Andrea C	D'Andrea C	De los Ríos M	De los Ríos M	Alfaro M	Alfaro M
Secretario	Isasmendi M	sd	Pandolfi A	Mingo M	Orfanidis J	González C	Aguilera E	sd	sd	sd
Tesorero	González J	sd	Viñuales E	Viñuales E	Viñuales E	Viñuales E	Rupnik J	sd	Usandivaras A	Usandivaras A
Asociados	sd	sd	709	810	915	sd	sd	sd	sd	1667
Personal	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	140
Kg tabaco acopiado	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	9095471
Kg tabaco procesado	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	1726200	sd	7767445
Kg ventas de tabaco	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	6000439
Índice tabaco acopiado	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	100
Índice tabaco procesado	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	100
Índice ventas de tabaco	sd	sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd	100

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 33
Cooperativa de Salta
Fuentes de Financiamiento en %

Fuentes	30/09/83	30/09/84	30/09/85	30/06/86	30/06/87	30/06/88	30/06/89	30/06/90	30/06/91	30/06/92
Fondos corrientes	131519283	1282107768	11996031	16770271	37832083	179607643	4523690461	130649360940	362966340506	46916908
Fondos en pesos 2000	18877094	27256073	33429339	28519522	28865879	26743578	18999500	32257327	42575952	51937017
Fondos propios	58,1	62,5	55,3	44,0	39,5	45,6	51,5	58,9	50,0	36,7
Capital social	0	3,0	2,3	2,0	1,7	1,9	1,7	2,0	1,8	1,7
Reservas	37,7	0	0	0	25,1	28,0	23,1	27,6	21,6	17,1
Excedentes	3,6	45,0	39,6	29,4	0	0	14,2	12,0	11,3	3,2
Amortizaciones	16,8	14,6	13,3	12,7	12,7	15,7	12,4	17,3	15,2	14,7
Fondos de terceros	41,9	37,5	44,7	56,0	60,5	54,4	48,5	41,1	50,0	63,3
Anticipos de clientes	25,6	24,2	1,6	6,5	19,6	7,9	19,3	16,6	26,3	30,9
Proveedores insumos	6,9	2,3	2,8	1,2	0,6	1,6	0,1	0,5	1,0	1,1
Cámara del Tabaco Salta	0,6	0	0	1,5	0,5	0,6	0,6	0,1	1,7	0,7
Bco Nación Argentina	0	0	0	14,6	6,5	13,1	13,0	9,1	10,2	8,6
Bco Nac de Desarrollo	0	0	1,8	1,0	0,7	0,6	0,1	0,4	0	0
Bco Provincial de Salta	1,2	6,8	28,8	21,2	19,2	19,9	10,7	9,0	1,8	3,4
Fondo Especial del Tabac	0	0	0	0	5,5	0	0	0	0	0
Acreedores varios	0,2	0,6	7,4	0,8	1,0	1,1	0,2	1,2	1,8	4,6
Asociados	0	0	0	0	0	5,1	1,8	1,8	5,8	0,5
Previsiones y provisiones	0	0	0	0	0	0	1,8	0	0	0
Proveedores bienes uso	7,6	3,6	2,2	9,2	6,9	4,5	0,9	2,4	1,4	13,6
Presidente	Alfaro M	Alfaro M	Amat J	Amat J	Amat J	Ortega I	Aguilera E	Aguilera E	Aguilera E	Aguilera E
Secretario	sd	Amat J	Soto G	Soto G	Soto G	Soto G	Racioppi J	Racioppi R	Colque P	Aráoz M
Tesorero	sd	Berruezo A	Usandivaras	De la Cuesta	De la Cuesta	Vercellino J	Berruezo A	Berruezo A	Berruezo A	Berruezo A
Asociados	1739	1739	sd	1933	1951	1977	2060	2092	2192	2311
Personal	sd	sd	sd	155	149	124	146	149	188	150
Kg tabaco acopiado	9648083	7916654	sd	7932745	9238711	8288642	9186101	10395955	10660030	8859665
Kg tabaco procesado	8799743	6348460	sd	5310287	7857865	7061097	8014784	9045366	9170512	7521502
Kg stock tabaco proces	4143077	3733978	sd	2816441	4013423	5164587	3544122	1035840	76090	23933
Kg ventas de tabaco	7240229	5524734	sd	5774852	5743877	6685492	8196706	10406453	10311670	8510128
% principal comprador	64,4	sd	sd	Sd	Sd	Sd	sd	sd	sd	sd
Indice tabaco acopiado	106	87	sd	87	102	91	101	114	117	97
Indice tabaco procesado	113	82	sd	68	101	91	103	116	118	97
Indice ventas de tabaco	121	92	sd	96	96	111	137	173	172	142
% stock tabaco / ventas	57,2	67,6	sd	48,8	69,9	77,3	43,2	10,0	0,7	0,3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 34
Cooperativa de Salta
Fuentes de Financiamiento en %

Fuentes	30/06/93	30/06/94	30/06/95	30/06/96	30/06/98	30/06/99	30/06/00
Fondos corrientes	52926617	53522316	37586630	48064526	69560128	63684821	57260834
Fondos en pesos 2000	56260994	57001266	37586630	46574526	69560128	66232214	57260834
Fondos propios	32,3	34,7	57,4	48,4	36,9	42,6	49,8
Capital social	1,7	1,7	2,6	2,1	1,5	1,7	1,9
Reservas	15,5	15,3	23,6	18,5	12,7	13,9	15,5
Excedentes	0	0	0	0,8	0	0	0
Amortizaciones	15,2	17,7	31,2	27,0	22,6	27,0	32,4
Fondos de terceros	67,7	65,3	42,6	51,6	63,1	57,4	50,2
Anticipos de clientes	63,4	60,3	37,6	47,1	43,7	51,5	33,0
Proveedores insumos	0,6	0,5	0,2	0,1	0,6	0	0,4
Cámara del Tabaco Salta	0	0	0	0	0	0	0
Bco Nación Argentina	0	0	0	0	0	0	0,0
Bco Río de la Plata	0	0	0	0	14,4	0	0,0
Bco Provincial de Salta	0,2	0	0,9	0	0	0	0,0
Fondo Especial del Tabac	0	0	0	1,5	3,6	5,0	7,0
Acreedores varios	2,9	4,1	3,1	1,5	0,4	0,3	0,3
Asociados	0	0	0,2	1,2	0,4	0,6	8,7
Previsiones y provisiones	0	0	0	0,2	0	0	0,8
Proveedores bienes uso	0,5	0,4	0,6	0	0	0	0
Presidente	Alfaro M	Alfaro M	Alfaro M	Alfaro M	Alfaro M	Alfaro M	Martínez F
Secretario	Aráoz M	Aráoz M	Sánchez T	Sánchez T	Martínez F	Elías L	Elías L
Tesorero	Sánchez T	Resina M	Resina M	Martínez F	Vercellino J	Vercellino J	Vercellino J
Asociados	2399	2407	2420	2439	2495	2511	2531
Personal	126	85	96	60	53	64	422
Kg tabaco acopiado	10246697	5715231	7520351	7461333	15146277	9930248	13082718
Kg tabaco procesado	9004174	5008229	6372784	6104873	12946338	8742390	10974658
Kg stock tabaco proces	0	0	0	0	0	0	3286600
Kg ventas de tabaco	6750373	5170368	9650222	3659805	6039346	11790559	10748989
% principal comprador	100	100	100	100	100	sd	sd
Índice tabaco acopiado	113	63	83	82	167	109	144
Índice tabaco procesado	116	64	82	79	167	113	141
Índice ventas de tabaco	112	86	161	61	101	196	179
% stock tabaco / ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,6

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 35
Cooperativa de Salta
Fuentes de Financiamiento en %

Fuentes	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009
Fondos corrientes	51849345	113809337	119442495	177660859	154086962	176145029	186768052	279894533	389302895
Millones pesos 2009	199,8	201,2	207,1	285,6	223,9	238,8	221,1	304,4	389,3
Fondos propios	55,9	56,2	56,7	42,5	52,1	49,2	50,0	35,4	29,7
Capital social	2,1	2,0	2,0	1,6	2,0	1,8	2,1	1,5	1,1
Reservas	15,3	15,2	14,5	9,8	51,8	45,8	44,1	30,4	22,6
Excedentes	2,7	2,7	7,1	8,8	-28,7	-23,1	-19,5	-12,0	-6,5
Amortizaciones	35,8	36,3	33,0	22,4	27,0	24,7	23,3	15,5	12,6
Fondos de terceros	44,1	43,8	43,3	57,5	47,9	50,8	50,0	64,6	70,3
Clientes	33,2	33,6	36,8	49,7	31,0	44,8	36,9	42,5	33,1
Proveedores	2,1	2,1	1,4	0,3	0,5	0,7	0,5	2,0	0,5
Productores de tabaco	1,9	2,0	0	0,1	3,9	0	0,1	0	0
Banco Nacion Argentina	0	0	0	0	0	0	0	0,2	4,6
Banco Macro	0	0	0	0	0	0	0	0	16,8
Otros Bancos	0	0	0	0,6	2,4	1,7	10,1	16,8	14,5
Fondo Especial Tabaco	3,7	3,4	3,2	5,0	5,8	1,3	0,7	0,4	0,2
Fisco nacional y provinc	0,5	0,2	0,2	0,3	0,8	0,3	0,4	0,6	0,3
Personal de la cooperat	0	0	0	0,2	0,1	0	0	0,6	0,2
Acreedores varios	2,7	2,5	1,7	1,3	3,4	1,9	1,2	1,6	0
Presidente		Perez M.	Perez M.	Perez M.	Perez M.	Perez M.	Perez M.	Perez M.	Rupnik S.
Secretario		Illescas A.	Illescas A.	Illescas A.	Rupnik S.	Rupnik S.	Checa A.	Checa A.	Checa A.
Tesorero		Lazarte H.	Lazarte H.	Lopez M.	Lopez M.	Lopez M.	Munoz M.	Munoz M.	Lopez M.
Kg tabaco acopiado		11777092	12312638	17000000	15980884	15272535	18935025		21318601
Participacion total Salta		23%	23,7%	40%	34,7%	38,3%	46,3%		53,2%
Productores de tabaco		850	850	850	850	850	850		850
Kg por productor		13855	14485	20000	18801	17968	22277		25081

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 36
Cooperativa de Misiones
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	31/10/86	31/10/86	31/10/87	31/10/88	31/10/89	31/10/90	31/10/91	31/10/92	30/10/93
Inversión total	1299558	1299558	9070534	72470989	3815654890	67857383978	207397286273	24850962	31903360
Capital de trabajo	870414	870414	2557970	27805930	1347043918	30375835363	139906766416	13620208	19757846
Fluctuante	4186	4186	682087	423193	9021590	250522900	1987378206	95221	261604
Efectivo	4186	4186	4440	186253	9021590	250522900	1987378206	95221	261604
Inversiones transitorias	0	0	677646	236940	0	0	0	0	0
Permanente	866228	866228	1875883	27382737	1338022328	30125312463	137919388210	13524987	19496242
Créditos por ventas	356462	356462	348927	2095821	479285628	186056827	4077058656	441904	3058503
Otros créditos	231286	231286	676555	12196572	107086990	12180085937	95733851486	6562645	4598934
Bienes de cambio	278480	278480	850401	13090344	751649710	17759169699	38108478068	6520439	11838805
Fondo de maniobra	748715	748715	1773209	1247931	390011458	5497626088	32764431768	3721381	3988857
Inversión fija	429144	429144	6512564	44665060	2468610972	37481548615	67490519857	11230754	12145515
Bienes de uso	71852	71852	1758614	38060833	2430971042	37085110403	64830990139	11061995	12058555
Otros activos	357291	357291	4753950	6604226	37639930	396438212	2659529718	168759	86959
Financiamiento total	1299558	1299558	9070534	72470989	3815654890	67857383978	207397286273	24850962	31862265
Capital de terceros	121699	121699	784761	36005636	1187497968	25600664704	107142334648	9898827	15768989
Deudas de corto plazo	121699	121699	784761	26557999	957032460	24878209275	107142334648	9898827	15768989
Comerciales	40642	40642	742767	22206932	256729037	6587063770	78628203106	7917028	11945549
Bancarias	0	0	0	3779055	178361714	17589373562	27758250606	1617396	3573278
Financieras	0	0	0	0	490851854	0	0	0	0
Otras deudas	81058	81058	41994	572012	31089854	701771943	755880936	364403	250161
Capital permanente	1177858	1177858	8285774	45912990	2858622430	42979174703	100254951625	14952135	16093277
Deudas de largo plazo	0	0	0	9447637	230465508	722455429	0	0	0
Capital propio	1177858	1177858	8285774	36465353	2628156922	42256719274	100254951625	14952135	16093277
Capital social	97300	97300	210810	3421204	32182056	1075212301	48198051272	5473412	5836068
Reservas y otros fondos	1058085,02	1058085,02	7520355	28388857	2078860760	37732535505	42942414969	8543740	11182457
Excedentes	22473	22473	554609	4655292	517114106	3448971468	9114485384	934983	-925248
Ventas	694799	694799	2453706	29703174	2163009250	47272851353	138925512315	29841476	22741644
Costo de ventas	550393	550393	2269807	26883047	941376788	22289385823	93899096486	19338911	13305907
Contribución	144405	144405	183899	2820127	1221632461	24983465530	45026415829	10502565	9435737
Gastos operativos	230496	230496	566485	12388161	865374959	23502817603	39432859927	8814704	10222598
Otros ingresos	126621	126621	947726	16004975	676643421	17093488332	18971698176	124964	477374
Otros gastos	0	0	0	0	14175598	7416851347	14419782190	406881	269559
Excedente económico	40530	40530	565140	6436941	1018725325	11157284912	10145471888	1405944	-579047
Gastos financieros	18057	18057	10531	1781649	501611219	7708313444	1030986504	470962	346201
Excedente neto	22473	22473	554609	4655292	517114106	3448971468	9114485384	934983	-925248



Cuadro Anexo N° 37
Cooperativa de Misiones
Estados Contables en Moneda Corriente

Componentes	30/10/93	30/10/94	30/10/95	30/10/96	30/10/97	30/10/98	30/10/99
Inversión total	31903360	30575258	32996301	43770418	49473080	58269518	60020610
Capital de trabajo	19757846	15283343	16058957	26441635	24974040	30144458	27248252
Fluctuante	261604	195961	740949	720305	1305607	1778372	2013737
Efectivo	261604	195961	740949	720305	1305607	1778372	1811433
Inversiones transitorias	0	0	0	0	0	0	202305
Permanente	19496242	15087382	15318009	25721330	23668433	28366086	25234515
Créditos por ventas	3058503	2488138	4312382	5330526	4820923	5308781	5240376
Otros créditos	4598934	7267048	3901747	7055450	7504545	8960224	10872121
Bienes de cambio	11838805	5332197	7103879	13335354	11342965	14097080	9122018
Fondo de maniobra	3988857	5183161	4801958	9013787	7420864	7040313	9436691
Inversión fija	12145515	15291915	16937343	17328782	24499040	28125060	32772358
Bienes de uso	12058555	15126916	16898914	17284988	23923163	26086276	24717283
Otros activos	86959	164998	38429	43794	575877	2038784	8055075
Financiamiento total	31862265	30575258	32996301	43770418	49473080	58269518	60020610
Capital de terceros	15768989	10106053	11257000	17427848	17553177	24314563	22185126
Deudas de corto plazo	15768989	10100183	11257000	17427848	17553177	23104145	17811561
Comerciales	11945549	3894687	5700595	7061366	3914205	3448854	7378983
Bancarias	3573278	5369813	3623595	8393307	12180000	19344071	9821503
Financieras	0	0	0	0	0	0	0
Otras deudas	250161	835682	1932810	1973176	1458972	311220	611075
Capital permanente	16093277	20475075	21739301	26342570	31919904	35165373	42209049
Deudas de largo plazo	0	5871	0	0	0	1210419	4373564
Capital propio	16093277	20469204	21739301	26342570	31919904	33954954	37835485
Capital social	5836068	6034316	6579971	6783748	7030522	7172247	6979858
Reservas y otros fondos	11182457	13987713	14759968	19093339	24330685	28018904	30321133
Excedentes	-925248	447175	399362	465484	558696	-1236197	534493
Ventas	22741644	29562190	16346141	19455305	38933343	25668625	38995944
Costo de ventas	13305907	18580902	9725616	10296057	24930573	19890176	32776206
Contribución	9435737	10981288	6620525	9159248	14002770	5778450	6219738
Gastos operativos	10222598	9886004	7122144	8637408	12715425	5587424	6215474
Otros ingresos	477374	531960	2046522	1780064	876166	1005941	4796975
Otros gastos	269559	224462	616177	1215865	295440	62730	471489
Excedente económico	-579047	1402782	928726	1086038	1868071	1134237	4329751
Gastos financieros	346201	955607	529363	620555	1309375	2370434	3795258
Excedente neto	-925248	447175	399362	465484	558696	-1236197	534493



Cuadro Anexo N° 38
Cooperativa de Misiones
Estados Contables Históricos 2001-2009

Componentes	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003	31/10/2004	31/10/2005	31/10/2006	31/10/2007	31/10/2008	30/10/2009
Inversión total	64770783	152558198	154752386	201019597	217257425	217828654	240244852	328013853	408398224
Capital de trabajo	37173073	70914012	85924532	126516521	141482405	146700727	170980894	259560039	338517274
Cap. Trab. Fluctuante	2353851	4002321	5686612	2234414	3132608	6169112	7827838	18397777	5684697
Efectivo	2353851	4002321	5686612	2234414	3132608	6169112	7827838	18397777	5684697
Inversiones transitorias	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cap. Trab. Permanente	34819222	66911691	80237921	124282107	138349797	140531616	163153056	241162262	332832577
Créditos por ventas	9697962	8823875	19862001	21853161	21553399	22768606	30495903	46106617	52301715
Otros créditos	9531170	5176273	20063331	27814116	33400697	43361585	51804755	76673335	69473689
Bienes de cambio	15590090	52911543	40312588	74614830	83395701	74401424	80852398	118382310	211057173
Fondo de maniobra	17577520	6108123	19910584	25402451	29081511	36696551	40443635	45177206	45099665
Inversión fija	27597710	81644187	68827854	74503076	75775020	71127926	69263958	68453814	69880950
Bienes de uso	23439239	55370363	59598448	67135394	66660327	61802371	60394520	59504908	61013127
Otros activos	4158471	26273823	9229407	7367682	9114693	9325556	8869437	8948906	8867822
Financiamiento total	64737169	152558198	154752386	201019597	217257425	217828654	240244852	328013853	408398224
Capital de terceros	20535447	67157500	66013948	101882771	113384834	110004176	130537259	214382833	293417609
Deudas de corto plazo	19595553	64805888	66013948	101114070	112400894	110004176	130537259	214382833	293417609
Comerciales	9138286	33695246	42592903	70897865	55266776	54560554	76761290	130148395	200637633
Bancarias	8796178	27079859	19642005	25201082	50052801	47223873	49753481	76065132	81931390
Financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras deudas	1661088	4030784	3779040	5015122	7081316	8219749	4022488	8169306	10848586
Capital permanente	45141616	87712726	88654078	99823392	104793557	107770670	109643682	113546749	114734982
Deudas de largo plazo	939894	2351611	0	768701	983940	0	0	0	0
Capital propio	44201722	85361115	88654078	99054691	103809617	107770670	109643682	113546749	114734982
Capital social	7366633	16822167	16612478	16610417	16610317	16610317	16544928	16521853	16507434
Reservas y otros fondos	36183718	86235147	88875223	95874996	97866989	99562221	99562221	99562221	99562221
Excedentes	651371	-17696199	-16833623	-13430722	-10667688	-8401867	-6463467	-2537325	-1334673
Ventas	35616438	120501080	127841373	143253643	175044110	191714631	192109058	289077586	267509284
Costo de ventas	27229032	80045360	98955675	110858809	138981277	154845494	156749050	214946682	209658107
Contribución	8387406	40455720	28885698	32394834	36062833	36869137	35360008	74130905	57851177
Gastos fijos operativos	6520077	23691687	22365355	26487018	33158556	36185017	39079665	58615741	59177389
Otros ingresos	259266	4323789	10687379	1922891	5074246	7509635	13260862	10631545	39976730
Otros gastos	295906	33113659	13225788	1376302	2261338	2520935	2875916	15399160	26822780
Excedente económico	1867329	16764033	6520343	5907816	2904277	684120	-3719657	15515164	-1326212
Gastos financieros	1264071	5670363	3342325	3051504	2954152	3406999	4726888	6821407	10625086
Excedente neto	566617	-17696199	639609	3402901	2763034	2265821	1938401	3926141	1202652

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 39
Cooperativa de Misiones
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	31/10/1986	31/10/1986	31/10/1987	31/10/1988	31/10/1989	31/10/1990	31/10/1991	31/10/1992	30/10/1993
Inversión total	8,52	8,52	26,67	41,59	61,76	64,57	93,75	106,02	130,69
Capital de trabajo	5,70	5,70	7,52	15,96	21,80	28,90	63,24	58,10	80,94
Fluctuante	0,03	0,03	2,01	0,24	0,15	0,24	0,90	0,41	1,07
Efectivo	0,03	0,03	0,01	0,11	0,15	0,24	0,90	0,41	1,07
Inversiones transitorias	0,00	0,00	1,99	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Permanente	5,68	5,68	5,52	15,71	21,66	28,66	62,35	57,70	79,87
Créditos por ventas	2,34	2,34	1,03	1,20	7,76	0,18	1,84	1,89	12,53
Otros créditos	1,52	1,52	1,99	7,00	1,73	11,59	43,28	28,00	18,84
Bienes de cambio	1,83	1,83	2,50	7,51	12,17	16,90	17,23	27,82	48,50
Fondo de maniobra	4,91	4,91	5,21	0,72	6,31	5,23	14,81	15,88	16,34
Inversión fija	2,81	2,81	19,15	25,63	39,96	35,66	30,51	47,91	49,75
Bienes de uso	0,47	0,47	5,17	21,84	39,35	35,29	29,31	47,19	49,40
Otros activos	2,34	2,34	13,98	3,79	0,61	0,38	1,20	0,72	0,36
Financiamiento total	8,52	8,52	26,67	41,59	61,76	64,57	93,75	106,02	130,52
Capital de terceros	0,80	0,80	2,31	20,66	19,22	24,36	48,43	42,23	64,60
Deudas de corto plazo	0,80	0,80	2,31	15,24	15,49	23,67	48,43	42,23	64,60
Comerciales	0,27	0,27	2,18	12,74	4,16	6,27	35,54	33,77	48,94
Bancarias	0,00	0,00	0,00	2,17	2,89	16,74	12,55	6,90	14,64
Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	7,94	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas	0,53	0,53	0,12	0,33	0,50	0,67	0,34	1,55	1,02
Capital permanente	7,72	7,72	24,36	26,35	46,27	40,89	45,32	63,79	65,93
Deudas de largo plazo	0,00	0,00	0,00	5,42	3,73	0,69	0,00	0,00	0,00
Capital propio	7,72	7,72	24,36	20,92	42,54	40,21	45,32	63,79	65,93
Capital social	0,64	0,64	0,62	1,96	0,52	1,02	21,79	23,35	23,91
Reservas y otros fondos	6,93	6,93	22,11	16,29	33,65	35,90	19,41	36,45	45,81
Excedentes	0,15	0,15	1,63	2,67	8,37	3,28	4,12	3,99	-3,79
Ventas	4,55	4,55	7,21	17,04	35,01	44,98	62,80	127,31	93,16
Costo de ventas	3,61	3,61	6,67	15,43	15,24	21,21	42,45	82,50	54,51
Contribución	0,95	0,95	0,54	1,62	19,77	23,77	20,35	44,80	38,65
Gastos operativos	1,51	1,51	1,67	7,11	14,01	22,36	17,83	37,60	41,88
Otros ingresos	0,83	0,83	2,79	9,18	10,95	16,26	8,58	0,53	1,96
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	7,06	6,52	1,74	1,10
Excedente económico	0,27	0,27	1,66	3,69	16,49	10,62	4,59	6,00	-2,37
Gastos financieros	0,12	0,12	0,03	1,02	8,12	7,33	0,47	2,01	1,42
Excedente neto	0,15	0,15	1,63	2,67	8,37	3,28	4,12	3,99	-3,79

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 40
Cooperativa de Misiones
Estados Contables en Millones de Pesos 2009

Componentes	30/10/1993	30/10/1994	30/10/1995	30/10/1996	30/10/1997	30/10/1998	30/10/1999
Inversión total	130,69	125,49	127,16	163,45	184,75	224,55	240,55
Capital de trabajo	80,94	62,73	61,89	98,74	93,26	116,17	109,21
Fluctuante	1,07	0,80	2,86	2,69	4,88	6,85	8,07
Efectivo	1,07	0,80	2,86	2,69	4,88	6,85	7,26
Inversiones transitorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,81
Permanente	79,87	61,92	59,03	96,05	88,38	109,32	101,14
Créditos por ventas	12,53	10,21	16,62	19,91	18,00	20,46	21,00
Otros créditos	18,84	29,83	15,04	26,35	28,02	34,53	43,57
Bienes de cambio	48,50	21,88	27,38	49,80	42,36	54,33	36,56
Fondo de maniobra	16,34	21,27	18,51	33,66	27,71	27,13	37,82
Inversión fija	49,75	62,76	65,27	64,71	91,49	108,39	131,35
Bienes de uso	49,40	62,08	65,12	64,55	89,34	100,53	99,06
Otros activos	0,36	0,68	0,15	0,16	2,15	7,86	32,28
Financiamiento total	130,52	125,49	127,16	163,45	184,75	224,55	240,55
Capital de terceros	64,60	41,48	43,38	65,08	65,55	93,70	88,92
Deudas de corto plazo	64,60	41,45	43,38	65,08	65,55	89,04	71,39
Comerciales	48,94	15,98	21,97	26,37	14,62	13,29	29,57
Bancarias	14,64	22,04	13,96	31,34	45,48	74,55	39,36
Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas	1,02	3,43	7,45	7,37	5,45	1,20	2,45
Capital permanente	65,93	84,03	83,78	98,37	119,20	135,52	169,17
Deudas de largo plazo	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	4,66	17,53
Capital propio	65,93	84,01	83,78	98,37	119,20	130,85	151,64
Capital social	23,91	24,77	25,36	25,33	26,25	27,64	27,97
Reservas y otros fondos	45,81	57,41	56,88	71,30	90,86	107,98	121,52
Excedentes	-3,79	1,84	1,54	1,74	2,09	-4,76	2,14
Ventas	93,16	121,33	62,99	72,65	145,39	98,92	156,29
Costo de ventas	54,51	76,26	37,48	38,45	93,10	76,65	131,36
Contribución	38,65	45,07	25,51	34,20	52,29	22,27	24,93
Gastos operativos	41,88	40,57	27,45	32,25	47,48	21,53	24,91
Otros ingresos	1,96	2,18	7,89	6,65	3,27	3,88	19,23
Otros gastos	1,10	0,92	2,37	4,54	1,10	0,24	1,89
Excedente económico	-2,37	5,76	3,58	4,06	6,98	4,37	17,35
Gastos financieros	1,42	3,92	2,04	2,32	4,89	9,13	15,21
Excedente neto	-3,79	1,84	1,54	1,74	2,09	-4,76	2,14

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 41
Cooperativa de Misiones
Estados Contables 2001-2009 en Millones de Pesos 2009

Componentes	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003	31/10/2004	31/10/2005	31/10/2006	31/10/2007	31/10/2008	30/10/2009
Inversión total	249,6	269,7	268,4	323,2	315,7	295,3	284,3	356,8	408,4
Capital de trabajo	143,3	125,4	149,0	203,4	205,6	198,9	202,4	282,3	338,5
Fluctuante	9,1	7,1	9,9	3,6	4,6	8,4	9,3	20,0	5,7
Efectivo	9,1	7,1	9,9	3,6	4,6	8,4	9,3	20,0	5,7
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	134,2	118,3	139,1	199,8	201,0	190,5	193,1	262,3	332,8
Créditos por ventas	37,4	15,6	34,4	35,1	31,3	30,9	36,1	50,1	52,3
Otros créditos	36,7	9,2	34,8	44,7	48,5	58,8	61,3	83,4	69,5
Bienes de cambio	60,1	93,6	69,9	120,0	121,2	100,9	95,7	128,8	211,1
Fondo de maniobra	67,7	10,8	34,5	40,8	42,3	49,8	47,9	49,1	45,1
Inversión fija	106,4	144,4	119,4	119,8	110,1	96,4	82,0	74,5	69,9
Bienes de uso	90,3	97,9	103,4	107,9	96,9	83,8	71,5	64,7	61,0
Otros activos	16,0	46,5	16,0	11,8	13,2	12,6	10,5	9,7	8,9
Financiamiento total	249,5	269,7	268,4	323,2	315,7	295,3	284,3	356,8	408,4
Capital de terceros	79,1	118,7	114,5	163,8	164,8	149,2	154,5	233,2	293,4
Deudas de corto plazo	75,5	114,6	114,5	162,6	163,3	149,2	154,5	233,2	293,4
Comerciales	35,2	59,6	73,9	114,0	80,3	74,0	90,9	141,6	200,6
Bancarias	33,9	47,9	34,1	40,5	72,7	64,0	58,9	82,7	81,9
Financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	6,4	7,1	6,6	8,1	10,3	11,1	4,8	8,9	10,8
Capital permanente	174,0	155,1	153,7	160,5	152,3	146,1	129,8	123,5	114,7
Deudas de largo plazo	3,6	4,2	0,0	1,2	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital propio	170,3	150,9	153,7	159,3	150,8	146,1	129,8	123,5	114,7
Capital social	28,4	29,7	28,8	26,7	24,1	22,5	19,6	18,0	16,5
Reservas y otros fondos	139,4	152,5	154,1	154,1	142,2	135,0	117,8	108,3	99,6
Excedentes	2,5	-31,3	-29,2	-21,6	-15,5	-11,4	-7,6	-2,8	-1,3
Ventas	137,3	213,1	221,7	230,3	254,4	259,9	227,4	314,4	267,5
Costo de ventas	104,9	141,5	171,6	178,2	202,0	210,0	185,5	233,8	209,7
Contribución	32,3	71,5	50,1	52,1	52,4	50,0	41,9	80,6	57,9
Gastos operativos	25,1	41,9	38,8	42,6	48,2	49,1	46,3	63,8	59,2
Otros ingresos	1,0	7,6	18,5	3,1	7,4	10,2	15,7	11,6	40,0
Otros gastos	1,1	58,5	22,9	2,2	3,3	3,4	3,4	16,7	26,8
Excedente económico	7,2	29,6	11,3	9,5	4,2	0,9	-4,4	16,9	-1,3
Gastos financieros	4,9	10,0	5,8	4,9	4,3	4,6	5,6	7,4	10,6
Excedente neto	2,2	-31,3	1,1	5,5	4,0	3,1	2,3	4,3	1,2

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 42
Cooperativa de Misiones
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes

Componentes	31/10/86	31/10/86	31/10/87	31/10/88	31/10/89	31/10/90	31/10/91	31/10/92	30/10/93
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	67,0	67,0	28,2	38,4	35,3	44,8	67,5	54,8	61,9
Fluctuante	0,3	0,3	7,5	0,6	0,2	0,4	1,0	0,4	0,8
Efectivo	0,3	0,3	0,0	0,3	0,2	0,4	1,0	0,4	0,8
Inversiones transitorias	0,0	0,0	7,5	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	66,7	66,7	20,7	37,8	35,1	44,4	66,5	54,4	61,1
Créditos por ventas	27,4	27,4	3,8	2,9	12,6	0,3	2,0	1,8	9,6
Otros créditos	17,8	17,8	7,5	16,8	2,8	17,9	46,2	26,4	14,4
Bienes de cambio	21,4	21,4	9,4	18,1	19,7	26,2	18,4	26,2	37,1
Fondo de maniobra	57,6	57,6	19,5	1,7	10,2	8,1	15,8	15,0	12,5
Inversión fija	33,0	33,0	71,8	61,6	64,7	55,2	32,5	45,2	38,1
Bienes de uso	5,5	5,5	19,4	52,5	63,7	54,7	31,3	44,5	37,8
Otros activos	27,5	27,5	52,4	9,1	1,0	0,6	1,3	0,7	0,3
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	9,4	9,4	8,7	49,7	31,1	37,7	51,7	39,8	49,4
Deudas de corto plazo	9,4	9,4	8,7	36,6	25,1	36,7	51,7	39,8	49,4
Comerciales	3,1	3,1	8,2	30,6	6,7	9,7	37,9	31,9	37,4
Bancarias	0,0	0,0	0,0	5,2	4,7	25,9	13,4	6,5	11,2
Financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	12,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	6,2	6,2	0,5	0,8	0,8	1,0	0,4	1,5	0,8
Capital permanente	90,6	90,6	91,3	63,4	74,9	63,3	48,3	60,2	50,4
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	0,0	13,0	6,0	1,1	0,0	0,0	0,0
Capital propio	90,6	90,6	91,3	50,3	68,9	62,3	48,3	60,2	50,4
Capital social	7,5	7,5	2,3	4,7	0,8	1,6	23,2	22,0	18,3
Reservas y otros fondos	81,4	81,4	82,9	39,2	54,5	55,6	20,7	34,4	35,1
Excedentes	1,7	1,7	6,1	6,4	13,6	5,1	4,4	3,8	-2,9
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	79,2	79,2	92,5	90,5	43,5	47,2	67,6	64,8	58,5
Contribución	20,8	20,8	7,5	9,5	56,5	52,8	32,4	35,2	41,5
Gastos operativos	33,2	33,2	23,1	41,7	40,0	49,7	28,4	29,5	45,0
Otros ingresos	18,2	18,2	38,6	53,9	31,3	36,2	13,7	0,4	2,1
Otros gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	15,7	10,4	1,4	1,2
Excedente económico	5,8	5,8	23,0	21,7	47,1	23,6	7,3	4,7	-2,5
Gastos financieros	2,6	2,6	0,4	6,0	23,2	16,3	0,7	1,6	1,5
Excedente neto	3,2	3,2	22,6	15,7	23,9	7,3	6,6	3,1	-4,1



Cuadro Anexo N° 43
Cooperativa de Misiones
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes

Componentes	30/10/93	30/10/94	30/10/95	30/10/96	30/10/97	30/10/98	30/10/99
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	61,9	50,0	48,7	60,4	50,5	51,7	45,4
Fluctuante	0,8	0,6	2,2	1,6	2,6	3,1	3,4
Efectivo	0,8	0,6	2,2	1,6	2,6	3,1	3,0
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Permanente	61,1	49,3	46,4	58,8	47,8	48,7	42,0
Créditos por ventas	9,6	8,1	13,1	12,2	9,7	9,1	8,7
Otros créditos	14,4	23,8	11,8	16,1	15,2	15,4	18,1
Bienes de cambio	37,1	17,4	21,5	30,5	22,9	24,2	15,2
Fondo de maniobra	12,5	17,0	14,6	20,6	15,0	12,1	15,7
Inversión fija	38,1	50,0	51,3	39,6	49,5	48,3	54,6
Bienes de uso	37,8	49,5	51,2	39,5	48,4	44,8	41,2
Otros activos	0,3	0,5	0,1	0,1	1,2	3,5	13,4
Financiamiento total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Capital de terceros	49,4	33,1	34,1	39,8	35,5	41,7	37,0
Deudas de corto plazo	49,4	33,0	34,1	39,8	35,5	39,7	29,7
Comerciales	37,4	12,7	17,3	16,1	7,9	5,9	12,3
Bancarias	11,2	17,6	11,0	19,2	24,6	33,2	16,4
Financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	0,8	2,7	5,9	4,5	2,9	0,5	1,0
Capital permanente	50,4	67,0	65,9	60,2	64,5	60,3	70,3
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	7,3
Capital propio	50,4	66,9	65,9	60,2	64,5	58,3	63,0
Capital social	18,3	19,7	19,9	15,5	14,2	12,3	11,6
Reservas y otros fondos	35,1	45,7	44,7	43,6	49,2	48,1	50,5
Excedentes	-2,9	1,5	1,2	1,1	1,1	-2,1	0,9
Ventas	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	58,5	62,9	59,5	52,9	64,0	77,5	84,1
Contribución	41,5	37,1	40,5	47,1	36,0	22,5	15,9
Gastos operativos	45,0	33,4	43,6	44,4	32,7	21,8	15,9
Otros ingresos	2,1	1,8	12,5	9,1	2,3	3,9	12,3
Otros gastos	1,2	0,8	3,8	6,2	0,8	0,2	1,2
Excedente económico	-2,5	4,7	5,7	5,6	4,8	4,4	11,1
Gastos financieros	1,5	3,2	3,2	3,2	3,4	9,2	9,7
Excedente neto	-4,1	1,5	2,4	2,4	1,4	-4,8	1,4



Cuadro Anexo N° 44
Cooperativa de Misiones
Estructura de Inversión, Financiamiento y Excedentes 2001-2009

Componentes	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003	31/10/2004	31/10/2005	31/10/2006	31/10/2007	31/10/2008	30/10/2009
Inversión total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de trabajo	57,4	46,5	55,5	62,9	65,1	67,3	71,2	79,1	82,9
Fluctuante	3,6	2,6	3,7	1,1	1,4	2,8	3,3	5,6	1,4
Efectivo	3,6	2,6	3,7	1,1	1,4	2,8	3,3	5,6	1,4
Inversiones transitorias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Permanente	53,8	43,9	51,8	61,8	63,7	64,5	67,9	73,5	81,5
Créditos por ventas	15,0	5,8	12,8	10,9	9,9	10,5	12,7	14,1	12,8
Otros créditos	14,7	3,4	13,0	13,8	15,4	19,9	21,6	23,4	17,0
Bienes de cambio	24,1	34,7	26,0	37,1	38,4	34,2	33,7	36,1	51,7
Fondo de maniobra	27,1	4,0	12,9	12,6	13,4	16,8	16,8	13,8	11,0
Inversión fija	42,6	53,5	44,5	37,1	34,9	32,7	28,8	20,9	17,1
Bienes de uso	36,2	36,3	38,5	33,4	30,7	28,4	25,1	18,1	14,9
Otros activos	6,4	17,2	6,0	3,7	4,2	4,3	3,7	2,7	2,2
Financiamiento total	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Capital de terceros	31,7	44,0	42,7	50,7	52,2	50,5	54,3	65,4	71,8
Deudas de corto plazo	30,3	42,5	42,7	50,3	51,7	50,5	54,3	65,4	71,8
Comerciales	14,1	22,1	27,5	35,3	25,4	25,0	32,0	39,7	49,1
Bancarias	13,6	17,8	12,7	12,5	23,0	21,7	20,7	23,2	20,1
Financieras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras deudas	2,6	2,6	2,4	2,5	3,3	3,8	1,7	2,5	2,7
Capital permanente	69,7	57,5	57,3	49,7	48,2	49,5	45,6	34,6	28,1
Deudas de largo plazo	1,5	1,5	0,0	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital propio	68,2	56,0	57,3	49,3	47,8	49,5	45,6	34,6	28,1
Capital social	11,4	11,0	10,7	8,3	7,6	7,6	6,9	5,0	4,0
Reservas y otros fondos	55,9	56,5	57,4	47,7	45,0	45,7	41,4	30,4	24,4
Excedentes	1,0	-11,6	-10,9	-6,7	-4,9	-3,9	-2,7	-0,8	-0,3
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costo de ventas	76,5	66,4	77,4	77,4	79,4	80,8	81,6	74,4	78,4
Contribución	23,5	33,6	22,6	22,6	20,6	19,2	18,4	25,6	21,6
Gastos operativos	18,3	19,7	17,5	18,5	18,9	18,9	20,3	20,3	22,1
Otros ingresos	0,7	3,6	8,4	1,3	2,9	3,9	6,9	3,7	14,9
Otros gastos	0,8	27,5	10,3	1,0	1,3	1,3	1,5	5,3	10,0
Excedente económico	5,2	13,9	5,1	4,1	1,7	0,4	-1,9	5,4	-0,5
Gastos financieros	3,5	4,7	2,6	2,1	1,7	1,8	2,5	2,4	4,0
Excedente neto	1,6	-14,7	0,5	2,4	1,6	1,2	1,0	1,4	0,4

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 45
Cooperativa de Misiones
Indicadores Económicos y Financieros

Componentes	31/10/86	31/10/86	31/10/87	31/10/88	31/10/89	31/10/90	31/10/91	31/10/92	30/10/93
Índice de ventas	4	4	6	13	28	35	49	100	73
Índice de inversión	8	8	25	39	58	61	88	100	123
Capital de trabajo	67,0	67,0	28,2	38,4	35,3	44,8	67,5	54,8	61,9
Capital trabajo fluctuante	0,3	0,3	7,5	0,6	0,2	0,4	1,0	0,4	0,8
Capital trabajo permanente	66,7	66,7	20,7	37,8	35,1	44,4	66,5	54,4	61,1
Capital inmovilizado	33,0	33,0	71,8	61,6	64,7	55,2	32,5	45,2	38,1
Inver fija + cap trab perm	99,7	99,7	92,5	99,4	99,8	99,6	99,0	99,6	99,2
Capital permanente	90,6	90,6	91,3	63,4	74,9	63,3	48,3	60,2	50,4
Capital de terceros	9,4	9,4	8,7	49,7	31,1	37,7	51,7	39,8	49,4
Capital propio	90,6	90,6	91,3	50,3	68,9	62,3	48,3	60,2	50,6
Deudas de corto plazo	9,4	9,4	8,7	36,6	25,1	36,7	51,7	39,8	49,4
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	0,0	13,0	6,0	1,1	0,0	0,0	0,0
Ventas / prom inversión	0,53	0,53	0,41	0,50	0,68	0,71	0,79	1,27	0,79
Prom inversión / ventas	1,87	1,87	2,44	2,00	1,48	1,40	1,26	0,78	1,27
Ventas / prom cap trab	0,80	0,80	1,09	1,45	1,85	1,77	1,36	2,10	1,34
Prom cap trab / ventas	1,25	1,25	0,92	0,69	0,54	0,56	0,73	0,48	0,75
Cap trab / deud corto plaz	7,2	7,2	3,3	1,0	1,4	1,2	1,3	1,4	1,3
Cap perm / inversión fija	2,7	2,7	1,3	1,0	1,2	1,1	1,5	1,3	1,3
Período de inventario	185	185	118	118	236	250	147	100	212
Período de crédito	187	187	85	24	47	32	6	5	23
Duración ciclo operativo	372	372	203	142	282	282	153	105	236
Período de pago	27	27	61	133	155	73	178	136	167
Liquidez necesaria	13,8	13,8	3,3	1,1	1,8	3,8	0,9	0,8	1,4
Tasa costo medio endeud	0,15	0,15	0,02	0,09	0,41	0,34	0,01	0,04	0,03
Índice prom endeudam	0,10	0,10	0,10	0,51	0,63	0,53	0,85	0,83	0,82
Tasa excedente econ	0,03	0,03	0,09	0,11	0,32	0,17	0,06	0,06	-0,02
Tasa excedente neto	0,02	0,02	0,10	0,12	0,26	0,08	0,10	0,07	-0,06
Grado apalancamiento	0,61	0,61	1,08	1,09	0,83	0,47	1,66	1,22	2,91
Leverage operativo	-1,68	-1,68	-0,48	-0,29	3,43	16,87	8,05	6,22	-11,99
Leverage financiero	0,83	0,83	0,97	0,84	-2,45	-0,24	1,23	1,39	0,69
Leverage total	-1,39	-1,39	-0,47	-0,25	-8,40	-4,01	9,87	8,63	-8,33
Punto equilibrio/ventas	159,6	159,6	308,0	439,3	70,8	94,1	87,6	83,9	108,3
Margen de cobertura	-59,6	-59,6	-208,0	0,0	29,2	5,9	12,4	16,1	-8,3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 46
Cooperativa de Misiones
Indicadores Económicos y Financieros

Componentes	30/10/93	30/10/94	30/10/95	30/10/96	30/10/97	30/10/98	30/10/99
Índice de ventas	73	95	49	57	114	78	123
Índice de inversión	123	118	120	154	174	212	227
Capital de trabajo	61,9	50,0	48,7	60,4	50,5	51,7	45,4
Capital trabajo fluctuante	0,8	0,6	2,2	1,6	2,6	3,1	3,4
Capital trabajo permanen	61,1	49,3	46,4	58,8	47,8	48,7	42,0
Capital inmovilizado	38,1	50,0	51,3	39,6	49,5	48,3	54,6
Inver fija + cap trab perm	99,2	99,4	97,8	98,4	97,4	96,9	96,6
Capital permanente	50,4	67,0	65,9	60,2	64,5	60,3	70,3
Capital de terceros	49,4	33,1	34,1	39,8	35,5	41,7	37,0
Capital propio	50,6	66,9	65,9	60,2	64,5	58,3	63,0
Deudas de corto plazo	49,4	33,0	34,1	39,8	35,5	39,7	29,7
Deudas de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	7,3
Ventas / prom inversión	0,82	0,95	0,50	0,50	0,84	0,48	0,67
Prom inversión / ventas	1,22	1,06	2,01	2,00	1,20	2,07	1,49
Ventas / prom cap trab	1,11	1,69	1,01	0,90	1,51	0,94	1,39
Prom cap trab / ventas	0,90	0,59	0,99	1,11	0,66	1,06	0,72
Cap trab / deud corto plaz	1,3	1,5	1,4	1,5	1,4	1,3	1,5
Cap perm / inversión fija	1,3	1,3	1,3	1,5	1,3	1,3	1,3
Período de inventario	546	168	240	366	181	230	126
Período de crédito	39	34	78	92	48	71	48
Duración ciclo operativo	585	203	318	458	228	301	175
Período de pago	325	239	161	145	87	57	69
Liquidez necesaria	1,8	0,8	2,0	3,2	2,6	5,2	2,5
Tasa costo medio endeud	0,75	0,07	0,05	0,04	0,07	0,11	0,17
Índice prom endeudam	0,92	0,71	0,51	0,60	0,60	0,64	0,65
Tasa excedente econ	0,44	0,04	0,03	0,03	0,04	0,02	0,07
Tasa excedente neto	0,15	0,02	0,02	0,02	0,02	-0,04	0,02
Grado apalancamiento	0,35	0,54	0,65	0,68	0,48	-1,78	0,20
Leverage operativo	-11,99	10,03	-13,20	17,55	10,88	30,25	1458,44
Leverage financiero	0,69	7,84	0,49	-5,29	-58,44	-0,09	0,00
Leverage total	-8,33	78,62	-6,42	-92,78	-635,65	-2,65	-1,64
Punto equilibrio / ventas	108,3	90,0	107,6	94,3	90,8	96,7	99,9
Margen de cobertura	-8,3	10,0	-7,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 47
Cooperativa de Misiones
Indicadores Económicos y Financieros 2001-2009

Componentes	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003	31/10/2004	31/10/2005	31/10/2006	31/10/2007	31/10/2008	30/10/2009
Indice de ventas	51	80	83	86	95	97	85	118	100
Indice de inversión	61	66	66	79	77	72	70	87	100
Capital de trabajo	57,4	46,5	55,5	62,9	65,1	67,3	71,2	79,1	82,9
Capital trabajo fluctuante	3,6	2,6	3,7	1,1	1,4	2,8	3,3	5,6	1,4
Capital trabajo permanen	53,8	43,9	51,8	61,8	63,7	64,5	67,9	73,5	81,5
Capital inmovilizado	42,6	53,5	44,5	37,1	34,9	32,7	28,8	20,9	17,1
Inver fija + cap trab perm	96,4	97,4	96,3	98,9	98,6	97,2	96,7	94,4	98,6
Capital permanente	69,7	57,5	57,3	49,7	48,2	49,5	45,6	34,6	28,1
Capital de terceros	31,7	44,0	42,7	50,7	52,2	50,5	54,3	65,4	71,8
Capital propio	68,2	56,0	57,3	49,3	47,8	49,5	45,6	34,6	28,1
Deudas de corto plazo	30,3	42,5	42,7	50,3	51,7	50,5	54,3	65,4	71,8
Deudas de largo plazo	1,5	1,5	0,0	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Ventas / prom inversión	0,55	0,82	0,82	0,78	0,80	0,85	0,78	0,98	0,70
Prom inversión / ventas	1,82	1,22	1,21	1,28	1,26	1,18	1,27	1,02	1,43
Ventas / prom cap trab	0,96	1,59	1,62	1,31	1,24	1,29	1,13	1,30	0,86
Prom cap trab / ventas	1,04	0,63	0,62	0,77	0,80	0,78	0,88	0,77	1,16
Cap trab / deud cort plaz	1,9	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2
Cap perm / inversión fija	1,6	1,1	1,3	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,6
Período de inventario	209	198	174	194	218	193	193	175	296
Período de crédito	99	45	41	55	48	44	54	50	70
Duración ciclo operativo	308	243	215	250	266	237	247	225	366
Período de pago	78	99	165	150	175	148	167	159	214
Liquidez necesaria	4,0	2,5	1,3	1,7	1,5	1,6	1,5	1,4	1,7
Tasa costo med endeud	6,2	10,1	5,0	3,5	2,6	2,9	3,7	3,8	4,0
Indice prom endeudam	46,5	61,6	76,5	88,9	106,0	105,7	110,1	153,1	221,0
Tasa excedente econ	2,88	11,41	4,20	3,21	1,32	0,30	-1,52	5,26	-0,35
Tasa excedente neto	1,28	-19,48	0,73	3,50	2,59	2,07	1,66	3,37	1,01
Grado apalancamiento	0,44	-1,71	0,17	1,09	1,96	6,81	-1,09	0,64	-2,91
Leverage operativo	4,49	2,41	4,43	5,48	12,42	53,89	-9,51	4,78	-43,62
Leverage financiero	3,10	1,51	2,05	2,07	-58,23	-0,25	0,44	1,78	0,11
Leverage total	13,90	3,65	9,09	11,34	-723,07	-13,54	-4,19	8,53	-4,84
Punto equilibrio ventas	106,7	124,8	171,7	188,3	233,9	255,1	251,3	248,6	273,6
% Margen de cobertura	22,3	41,4	22,6	18,2	8,1	1,9	-10,5	20,9	-2,3

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 48
Cooperativa de Misiones
Fuentes de Financiamiento en %

Fuentes	31/10/85	31/10/86	31/10/87	31/10/88	31/10/89	31/10/90	31/10/91	31/10/92	30/10/93
Fondos corrientes	0	1303008	9145184	75454142	4116741005	74954373214	224770244493	27413069	36066235
Fondos en pesos 2000	0	2215896	6977775	11235122	17290312	18506235	26365550	30346268	38338407
Fondos propios	0	9,5	11,7	17,7	70,4	54,5	36,4	37,6	32,6
Capital social	0	7,5	2,3	4,5	0,8	1,4	21,4	20,0	16,2
Reservas	0	0	2,5	3,0	49,7	39	3,2	4,9	7,4
Excedentes	0	1,7	6,1	6,2	12,6	4,6	4,1	3,4	0
Amortizaciones	0	0,3	0,8	4,0	7,3	9,5	7,7	9,3	9,0
Fondos de terceros	0	90,5	88,3	82,3	29,6	45,5	63,6	62,4	67,4
Anticipos de clientes	0	0	0	1,2	11,9	5,8	25,7	23,1	25,6
Proveedores	0	3,1	7,9	28,0	6,2	0,8	0,3	4,3	3,1
Asoc. Product. Tabaco	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos Privados	0	0	0	0	0	23,5	12,3	5,9	6,0
Bco Provincia de Misiones	0	0	0	17,5	9,9	0,8	0	0	2,5
Banco Nación Argentina	0	0	0	0	0	0	0	0	1,4
Fondo Especial del Tabac	0	81,2	79,8	34,6	0,8	11,4	15,9	26,3	23,6
Acreedores varios	0	0,9	0,6	0,8	0,5	2,6	9,1	2,6	5,1
Asociados productores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previsiones y provisiones	0	5,3	0	0,1	0,3	0,6	0,1	0,2	0,1
Presidente	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D
Secretario	Bentos J	Bentos J	Bentos J	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P
Tesorero	Owczarczyn	Owczarczyn	Owczarczyn	Bentos J	Bentos J	Bentos J	Bentos J	Bentos J	Bentos J
Asociados	36	1623	2129	2138	2387	2744	2740	2421	2352
Personal	0	31	Sd	sd	189	223	253	360	sd
Kg tabaco acopiado	0	639433	1774596	2674371	2740248	3082656	5348962	9611380	9754217
Kg tabaco procesado	0	390085	Sd	sd	Sd	sd	6783933	11763689	11779681
Kg stock tabaco proces	0	Sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd
Kg ventas de tabaco	0	Sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd
Kg acopiado / prod Mnes	0	Sd	Sd	19%	21%	25%	27%	28%	28%
Indice tabaco acopiado	0	7	18	28	29	32	56	100	101
Indice tabaco procesado	0	3	Sd	sd	Sd	sd	58	100	100
Indice ventas de tabaco	0	Sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd
% stock tabaco / ventas	0	Sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd
Precio \$ cte / kg tab vend	0	Sd	Sd	sd	Sd	sd	sd	sd	sd
Precio \$2000/kg tab vend	0	Sd	Sd	Sd	Sd	sd	sd	sd	sd

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 49
Cooperativa de Misiones
Fuentes de Financiamiento en %

Componentes	30/10/93	30/10/94	30/10/95	30/10/96	30/10/97	30/10/98	30/10/99
Fondos corrientes	36066235	34753842	38633813	50605464	57606381	69427348	71723093
Fondos en pesos 2000	38338407	37012842	38633813	49036695	55820584	69427348	74592017
Fondos propios	32,6	36,5	39,9	34,7	35,1	32,2	32,5
Capital social	16,2	17,4	17,0	13,4	12,2	10,3	9,7
Reservas	7,4	5,8	7,2	6,9	7,8	7,6	5,7
Excedentes	0	1,3	1,0	0,9	1,0	0	0,7
Amortizaciones	9,0	12,0	14,6	13,5	14,1	14,3	16,3
Fondos de terceros	67,4	63,5	60,1	65,3	64,9	67,8	67,5
Anticipos de clientes	25,6	2,4	4,7	8,3	0	1,2	5,2
Proveedores	3,1	5,9	5,1	5,6	6,8	3,7	5,1
Asoc. Product. Misiones	0	0	0	0	0	0	0
Bancos privados	6,0	15,1	8,0	12,0	20,3	23,3	10,8
Bco Pcia de Misiones	2,5	0,4	0,1	0	0	0	0
Banco Nación Argentina	1,4	0	1,3	4,5	0,9	6,3	5,6
Fondo Especial del Tabaco	23,6	34,4	31,0	30,9	34,5	32,8	36,5
Acreedores varios	5,1	3,1	5,3	0,5	0,5	0,5	4,3
Asociados productores	0	0	0	0	0	0	0
Previsiones y provisiones	0,1	2,2	4,6	3,5	2,0	0,1	0
Proveedores bienes uso	0	0	0	0	0	0	0
Otros datos							
Presidente	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D
Secretario	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P
Tesorero	Bentos J	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M
Asociados	2352	2158	2150	2136	2123	1426	1407
Personal	sd	Sd	Sd	Sd	sd	sd	248
Kg tabaco acopiado	9754217	7699419	5156425	8490385	11180784	6944527	10168044
Kg tabaco procesado	11779681	11834984	5960698	8936313	16958645	9461492	18535593
Kg stock tabaco proces	sd	Sd	Sd	907673	sd	sd	7671577
Kg ventas de tabaco	sd	Sd	Sd	Sd	sd	sd	sd
Kg acopiado / prod Jujuy	28%	28%	25%	32%	34%	sd	sd
Indice tabaco acopiado	101	80	54	88	116	72	106
Indice tabaco procesado	100	101	51	76	144	80	158

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.



Cuadro Anexo N° 50
Cooperativa de Misiones
Fuentes de Financiamiento 2001-2009 en %

Fuentes	31/10/2001	31/10/2002	31/10/2003	31/10/2004	31/10/2005	31/10/2006	31/10/2007	31/10/2008	30/10/2009
Fondos corrientes	80008707	190551482	196307262	246909874	268811852	274782342	302853597	396073582	481800436
Millones pesos 2009	308,3	336,9	340,4	397,0	390,6	372,6	358,4	430,8	481,8
Fondos propios	74,3	64,7	66,3	58,7	57,8	59,9	56,9	45,9	39,0
Capital social	9,2	8,8	8,5	6,7	6,2	6,0	5,5	4,2	3,4
Reservas	45,2	45,3	45,3	38,8	36,4	36,2	32,9	25,1	20,7
Excedentes	0,8	-9,3	-8,6	-5,4	-4,0	-3,1	-2,1	-0,6	-0,3
Amortizaciones	19,1	19,9	21,2	18,6	19,2	20,7	20,7	17,2	15,2
Fondos de terceros	25,7	35,3	33,7	41,3	42,2	40,1	43,1	54,1	61,0
Anticipos de clientes	0,8	9,7	13,5	17,8	13,3	12,6	16,2	18,7	33,5
Proveedores	7,1	6,7	7,0	9,2	6,2	5,9	7,6	12,9	9,1
Asoc. Product. Tabaco	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos Privados	8,4	9,2	8,0	5,5	10,3	14,3	14,1	14,8	13,4
Bco Provincia de Misiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Nación Argentina	3,7	5,0	2,1	5,0	8,3	2,8	2,3	4,2	3,4
Fondo Especial del Tabac	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores varios	5,0	4,7	3,2	3,8	4,2	4,3	2,9	3,5	1,6
Asociados productores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previsiones y provisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores bienes uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros datos									
Presidente	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Muruniak D	Nestor J	Nestor J	Nestor J
Secretario	Makarchuk	Makarchuk	Makarchuk	Makarchuk	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk P	Makarchuk	Makarchuk
Tesorero	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M	Ramírez M
Asociados	1407	1406	1406	1404	1404	1404	1365	1353	1345
Personal	310	469	605	487	330	508	520	559	1031
Kg tabaco acopiado	10471013	15364525	10138067	17541913	19696771	15617911	12409171	13860207	14237689
Kg tabaco procesado	15608554	23131533	16684262	29365166	32141948	26795899	20067235	21739476	24619139
Cantidad de productores	5172	5594	5445	5527	5598	5063	4412	4498	4684
Kg acop por productor	2025	2747	1862	3174	3519	3085	2813	3081	3040
Kg acopiado / prod Mnes	38%	52%	40%	58%	61%	50%	47%	50%	s/d
Indice tabaco acopiado	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indice tabaco procesado	0	0	sd	sd	sd	sd	0	0	0
Indice ventas de tabaco	0	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd
% stock tabaco / ventas	0	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd
Precio \$ cte / kg tab vend	0	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd
Precio \$2009/kg tab vend	0	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd	sd

Fuente: Elaboración propia en base a información contable de la cooperativa.