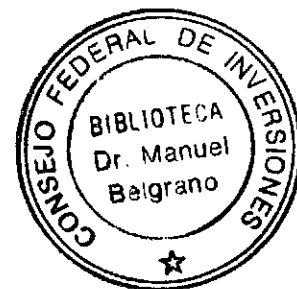


OIH.1122  
A. Fernández  
526

43706

# CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## INFORME FINAL



## REACTIVACION DE LAS COOPERATIVAS

## AGROPECUARIAS PAMPEANAS

Exp.: 4947

Experto: C.P.N. Jorge Daniel Sojo

Subsecretaría de Cooperativas  
Ministerio de la Producción  
Gobierno de La Pampa

2003

## **REACTIVACION DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS PAMPEANAS**

### **Objetivo:**

Promover la reactivación de las cooperativas agropecuarias pampeanas y por ende del sector agropecuario, teniendo en cuenta su importancia económica y destacada participación en el producto bruto geográfico provincial, por medio de la formulación de propuestas y/o proyectos que ayuden a potenciar las fortalezas y tiendan a superar y corregir las debilidades que posean en su organización las cooperativas agropecuarias pampeanas.

### **Desarrollo:**

#### **Explicación de las tareas realizadas:**

##### **Tarea 1) Determinación de las cooperativas agropecuarias que serán sujeto del trabajo.**

De acuerdo al análisis de factibilidad crediticia realizado con anterioridad y cuyas conclusiones sirven de base para la realización del presente trabajo, se consideran calificadas para recibir asistencia crediticia con destino al desarrollo de proyectos productivos, a fin de procurar la reactivación del sector, las siguientes cooperativas:

- “Atreucó” Cooperativa Agropecuaria Ltda.
- Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda.
- Cooperativa Agropecuaria de Embajador Martini Ltda.
- Sociedad Agrícola Ganadera de General San Martín Ltda.
- Cooperativa Agropecuaria Esteban Piacenza Ltda.

- Cooperativa Mixta “Trabajadores Unidos” de Anguil Ltda.
- Cooperativa Agropecuaria de Miguel Riglos Ltda.

Asimismo, como complemento de la realización de la tarea se expusieron los aspectos más importantes de las conclusiones que surgen del análisis de factibilidad crediticia y que sirven de base para la inclusión de cada una de las cooperativas en el presente trabajo.

### **Tarea 2) Realización de un análisis seccional**

Se estudiaron los estados de resultados seccionales de las entidades, se calcularon relaciones porcentuales y se elaboraron gráficos para permitir visualizar la evolución reciente e identificar las secciones que aportan excedentes y las que son deficitarias.

### **Tarea 3) Relevamiento de los puntos fuertes y débiles de las cooperativas**

Para llevar a cabo la tarea de identificar las fortalezas y debilidades de las secciones de las cooperativas agropecuarias se elaboraron índices operativos con el objetivo de detectar aquellas secciones que se encontraran en mayores dificultades económicas.

Los índices calculados se centraron en establecer la incidencia de los costos directos seccionales y los gastos en personal con relación al nivel de generación de ingresos, debido al común sobredimensionamiento de este tipo de erogaciones en la estructura de costos de las cooperativas.

A continuación se detallan los índices elaborados:

Margen bruto = Resultado bruto / Total distribuido por la sección

Marcación = Resultado bruto / Costos de distribuciones

Relación gastos en personal  
con total de gastos directos = Gastos en personal / Total de Gastos directos

Relación gastos en personal  
con total distrib. o ingresos =  $\text{Gastos en personal} / \text{Total distribuido por la sección o total de ingresos}$

Relación gastos directos  
con total distrib.o ingresos =  $\text{Gastos directos} / \text{Total distribuido por la sección o total de ingresos}$

Rentabilidad neta seccional =  $\text{Resultado Neto seccional} / \text{Total distribuido o Total ingresos}$

En algunas secciones como cereales, seguros y hacienda se reemplazó en las fórmulas a las ventas (o distribuciones) por el total de ingresos, debido a que por las características propias de esas secciones, estas no poseen ventas ni costo de ventas si no que sus ingresos están formados por comisiones y recuperos.

También como parte de la tarea se realizó un relevamiento de los puntos fuertes y débiles de cada una de las secciones, según el punto de vista de los administradores de las cooperativas, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación de las mismas. Para esto se consultó a los gerentes de las entidades, a los cuales se les pidió que ordenaran las que para ellos eran las fortalezas con que cuentan las secciones que según lo expuesto en las tareas desarrolladas precedentemente presentan mayores dificultades.

#### **Tarea 4) Determinación de áreas factibles de reestructuración**

Esta tarea se presenta de manera conjunta con la anterior debido a la estrecha relación entre ambas. En el desarrollo de la misma, se estudió la manera de poder fusionar secciones y de esta forma realizar un ahorro en gastos fijos, privilegiando la operatividad y el funcionamiento de la secciones fundamentales de las cooperativas agropecuarias y teniendo en cuenta los servicios de algunas secciones que tradicionalmente no aportan excedentes importantes pero que brindan beneficios para los asociados y la comunidad.

## **Tarea 5) Definición de proyectos**

La realización de esta tarea tuvo como objetivo definir proyectos productivos que surjan de las propias entidades solidarias y tiendan a superar las debilidades detectadas promoviendo un incremento en el nivel de operatoria orientada principalmente a las secciones de acopio de cereales y remate feria.

Se describieron proyectos susceptibles de realización en las Cooperativas Agropecuarias de Gral San Martín, Embajador Martini y Esteban Piacenza de Alta Italia. El resto de las entidades se encuentran aún en la etapa de elaboración de propuestas.

En un trabajo posterior se comenzará a evaluar la factibilidad económica y los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos descriptos, como así también los proyectos nuevos que se incorporen.

## **“Atreucó” Cooperativa Agropecuaria Ltda.**

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

La posición financiera que exhibe la entidad es muy líquida y posee una amplia disponibilidad de fondos de corto plazo.

Su evolución económica en los últimos ejercicios ha sido muy positiva, solamente declinando en los últimos años como consecuencia de la situación recesiva de la economía.

La cooperativa ha realizado un conjunto de inversiones que están vinculadas a lograr un aumento de la capacidad de acopio de cereales y a lograr una cobertura de riesgos en la operatoria de hacienda y remate feria en vistas a conseguir incrementar la operatoria.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (ej. 2000/2001)**

Sección	Resultado	Part.
Autoservicio	55.347,90	7,88%
Repuestos	1.486,18	0,21%
Campos	-71.417,51	-10,17%
Seguros	72.296,22	10,29%
Hacienda	92.765,47	13,21%
Cereales	361.082,17	51,41%
Agroquímicos	67176,91	9,56%
Forrajes y semillas	15.784,45	2,25%
Veterinaria	5.047,70	0,72%
Tractores	-9.190,59	-1,31%
Combustibles y lubricantes	78.412,32	11,16%
Ferretería y corralón	33.580,86	4,78%
Total	702.372,08	100,00%

## **Estados de resultados seccionales**

### **Cereales**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Beneficio de conjunto	116167,94	291.445,96	175.278,02
Recupero servicios generales	491168,85	400.555,84	-90.613,01
Retornos ACA Coop. Ltda.	7927,52	5.673,20	-2.254,32
<b>Total ingresos</b>	<b>615264,31</b>	<b>697.675,00</b>	<b>82.410,69</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	66100,73	64.763,93	-1.336,80
Generales	166895,55	150.665,39	-16.230,16
Amortizaciones	128636,19	121.163,51	-7.472,68
<b>Total de gastos</b>	<b>361632,47</b>	<b>336.592,83</b>	<b>-25.039,64</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>253631.84</b>	<b>361.082.17</b>	<b>107450.33</b>
Parc. Sinaresos	41.22%	51.76%	

La sección cereales es la que aporta mayores excedentes en la cooperativa, esto es posible gracias a la amplia disponibilidad de fondos que posee la entidad, lo que posibilita que pueda efectuar las ventas en el momento que considera oportuno. El acopio de cereales de la última cosecha fue de un 3,39% inferior a la anterior. Se puede destacar una disminución en los gastos directos seccionales, que provocó un incremento en la rentabilidad, la cual se considera muy elevada.

### **Campos**

	Ejercicio
	2000/2001
<b>Ingresos</b>	
Remanente hacienda	29.996,81
Venta de cereales	50.914,45
Recolección girasol	67.027,24
<b>Total ingresos</b>	<b>147.938,50</b>
<b>Gastos</b>	
En personal	31.096,02
Generales	172.559,53
Amortizaciones	15.700,46
<b>Total gastos</b>	<b>219.356,01</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>-71.417,51</b>

Esta sección es el primer ejercicio que operó y refleja los resultados de la explotación de los establecimientos rurales con que cuenta la entidad. Cabe aclarar que según consta en la memoria del ejercicio 2000/2001, el quebranto obtenido es como resultado de importantes



erogaciones realizadas en reparación de mejoras de los inmuebles adquiridos, por gastos realizados en la implantación de praderas y forrajes que no fueron activados y por el criterio de valuación de las existencias de haciendas.

## Hacienda

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
<b>Comisiones</b>	<b>235282,82</b>	<b>214.316,09</b>	<b>-20.966,73</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	61575,68	67.234,19	5.658,51
Generales	52246,5	46.633,39	-5.613,11
Amortizaciones	15102,01	7.683,04	-7.418,97
<b>Total gastos</b>	<b>128924,19</b>	<b>121.550,62</b>	<b>-7.373,57</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>106358.63</b>	<b>92.765.47</b>	<b>-13.593.16</b>
<i>Porc. s/Ingresos</i>	<i>45.20%</i>	<i>43.28%</i>	

Durante el ejercicio 2000/2001 se comercializaron un 6,64% menos de cabezas de vacunos lo que se reflejó en la disminución de los ingresos por comisiones. En relación a la rentabilidad de la sección, si bien disminuyó en el último período, continúa siendo muy alta.

## Agroquímicos

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
Distribuciones	501203,58	489.317,53	-11.886,05
Costo de bienes dist.	408342,47	404.096,65	-4.245,82
<b>Resultado bruto</b>	<b>92861,11</b>	<b>85.220,88</b>	<b>-7.640,23</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>18,53%</i>	<i>17,42%</i>	
Otros ingresos	11592,49	9853,96	-1738,53
<b>Total ingresos</b>	<b>104453,60</b>	<b>95074,84</b>	<b>-9378,76</b>
<b>Gastos directos</b>	<b>29051,01</b>	<b>27.897,93</b>	<b>-1.153,08</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>75402.59</b>	<b>67.176.91</b>	<b>-8225.68</b>
<i>Porc. s/distribuciones</i>	<i>15.04%</i>	<i>13.73%</i>	

La evolución de esta sección fue negativa, reduciéndose el monto distribuido en \$ 11.886,05 y el resultado seccional es \$ 8.225,68. Cabe mencionar que la entidad cuenta con un Ingeniero Agrónomo para el asesoramiento de sus asociados.



## Autoservicio

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	1086609,68	1078531,48	-8078,20
Costo de bienes dist.	908595,72	901880,78	-6714,94
<b>Resultado bruto</b>	<b>178013,96</b>	<b>176650,70</b>	<b>-1363,26</b>
<i>Margen bruto</i>	16,38%	16,38%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	57453,21	60284,98	2831,77
Generales	56774,93	58413,12	1638,19
Amortizaciones	3388,00	2604,70	-783,30
<b>Total gastos directos</b>	<b>117616,14</b>	<b>121302,80</b>	<b>3686,66</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>60397.82</b>	<b>55347.90</b>	<b>-5049.92</b>
<i>Porc. s/dist.</i>	5.56%	5.13%	

La sección exhibe una leve retracción en el nivel de distribuciones, originado en la recesión general en el consumo. El margen bruto seccional se ha mantenido en el mismo nivel con respecto al ejercicio anterior, sin embargo se puede observar un nivel de rentabilidad neta seccional reducido.

## Repuestos

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	473811,45	426.888,69	-46.922,76
Costo de bienes dist.	378512,14	355.095,38	-23.416,76
<b>Resultado bruto</b>	<b>95299,31</b>	<b>71.793,31</b>	<b>-23.506,00</b>
<i>Margen bruto</i>	20,11%	16,82%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	37875,71	39.684,66	1.808,95
Generales	27675,47	28.727,43	1.051,96
Amortizaciones	1933,21	1.895,04	-38,17
<b>Total gastos directos</b>	<b>67484,39</b>	<b>70.307,13</b>	<b>2.822,74</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>27814.92</b>	<b>1.486.18</b>	<b>-26.328.74</b>
<i>Porc. S/distribuciones</i>	5.87%	0.35%	

Como se puede observar en el cuadro, la sección aportó un excedente de solo \$ 1436,38, un resultado apenas positivo que se puede explicar, al igual que en la sección anterior, por la aguda recesión del consumo.

## Forrajes y semillas

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	359346,47	238.457,44	-120.889,03
Costo de bienes dist.	261312,7	184.892,11	-76.420,59
<b>Resultado bruto</b>	<b>98033,77</b>	<b>53.565,33</b>	<b>-44.468,44</b>
<i>Margen bruto</i>	27,28%	22,46%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal		32,10	32,10
Generales	37126,74	36.165,35	-961,39
Amortizaciones	1583,43	1.583,43	0,00
<b>Total gastos</b>	<b>38710,17</b>	<b>37.780,88</b>	<b>-929,29</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>59323,6</b>	<b>15.784,45</b>	<b>-43.539,15</b>
Porc. S/distribuciones	16,51%	6,62%	

La evolución de esta sección fue de \$ 238.457,44 contra \$ 359.346,47 del ejercicio anterior. Esta reducción se debe a la menor distribución de semillas de girasol, por haberse reducido el área sembrada.

## Veterinaria

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	102451,09	71.212,70	-31.238,39
Costo de bienes dist.	82571,74	58.996,18	-23.575,56
<b>Resultado bruto</b>	<b>19879,35</b>	<b>12.216,52</b>	<b>-7.662,83</b>
<i>Margen bruto</i>	19,40%	17,15%	
<b>Gastos directos</b>			
Generales	9360,34	6.746,47	-2.613,87
Amortizaciones	422,35	422,35	0,00
<b>Total gastos</b>	<b>9782,69</b>	<b>7.168,82</b>	<b>-2.613,87</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>10096,66</b>	<b>5.047,70</b>	<b>-5.048,96</b>
Porc. S/distribuciones	9,86%	7,09%	

## Tractores

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	174.525,34	201.920,87	27.395,53
Costo de bs. dist.	163.452,99	188.054,78	24.601,79
<b>Resultado bruto</b>	<b>11.072,35</b>	<b>13.866,09</b>	<b>2.793,74</b>
<i>Margen bruto</i>	6,34%	6,87%	
<b>Gastos directos</b>			
Servicio de cobranza	46.812,22	29.517,44	-17.294,78
Cupo tractores	4.226,64		-4.226,64
Comisiones	7.908,91	14.107,27	6.198,36
Alquileres	3312,87	2206,88	-1105,99
<b>Total ingresos</b>	<b>73332,99</b>	<b>59697,68</b>	<b>-13635,31</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	29454,66	31316,80	1862,14



Generales	35435,61	30274,23	-5161,38
Amortizaciones	3059,63	7297,24	4237,61
<b>Total gastos</b>	<b>67949,90</b>	<b>68888,27</b>	<b>938,37</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>5383,09</b>	<b>-9190,59</b>	<b>-14573,68</b>
Porc. S/ingresos	7,34%	-15,40%	

En esta sección se observa una disminución de los ingresos, como consecuencia de la recesión y de las dificultades financieras que atraviesan los productores que provoca una fuerte retracción en la inversión en maquinarias.

## Combustibles y lubricantes

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones de combustibles	1.382.248,75	1.435.645,74	53.396,99
Costo de bienes dist.	1.180.386,80	1.261.090,08	80.703,28
<b>Resultado bruto combustibles</b>	<b>201.861,95</b>	<b>174.555,66</b>	<b>-27.306,29</b>
<i>Margen bruto combustibles</i>	<i>14,60%</i>	<i>12,16%</i>	
<b>Lubricantes</b>			
Distribuciones de lubricantes	74106,87	80833,73	6.726,86
Costo de bienes dist.	60.914,58	68.684,27	7.769,69
<b>Resultado bruto lubricantes</b>	<b>13.192,29</b>	<b>12.149,46</b>	<b>-1.042,83</b>
<i>Margen bruto lubricantes</i>	<i>17,80%</i>	<i>15,03%</i>	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>215054,24</b>	<b>186705,12</b>	<b>-28349,12</b>
<i>Margen bruto total</i>	<i>14,77%</i>	<i>12,31%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	29507,68	41979,19	12.471,51
Generales	60087,94	60390,69	302,75
Amortizaciones	7489,65	5922,92	-1.566,73
<b>Total gastos</b>	<b>97085,27</b>	<b>108292,8</b>	<b>11.207,53</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>117.968,97</b>	<b>78.412,32</b>	<b>-39.556,65</b>
Porc. S/distribuciones	8,10%	5,17%	

Se puede observar un aumento de la operatoria de la sección, junto a una disminución de los márgenes brutos y de la proporción que representa el excedente con respecto a lo distribuido

## Ferretería y corralón

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	523.740,25	468.403,65	-55.336,60
Costo de bienes dist.	404.879,64	376.338,92	-28.540,72
<b>Resultado bruto</b>	<b>118.860,61</b>	<b>92.064,73</b>	<b>-26.795,88</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>29,36%</i>	<i>19,65%</i>	

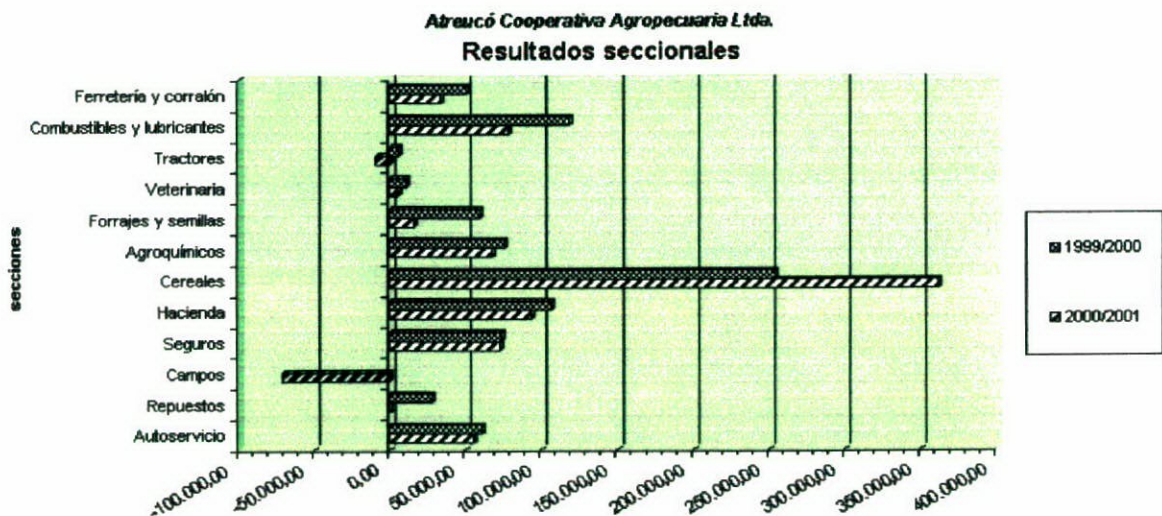
<b>Gastos directos</b>			
En personal	24798,50	28.826,53	4.028,03
Generales	36738,24	24407,10	-12.331,14
Amortizaciones	6816,85	5.250,24	-1.566,61
<b>Total gastos</b>	<b>68353,59</b>	<b>58.483,87</b>	<b>-9.869,72</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>50507.02</b>	<b>33.580.86</b>	<b>-16.926.16</b>
Porc. S/ distrib.	9.64%	7.17%	

La sección registra una disminución en su operatoria de un 11% con respecto al ejercicio anterior. El nivel de rentabilidad continua siendo positivo y aceptable dentro del contexto general del esquema operativo de la entidad.

### Seguros

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones	97094,75	97.599,09	504,34
<b>Gastos directos</b>			
En personal	17704,73	18.846,05	1.141,32
Generales	6579,99	6.456,82	-123,17
<b>Total gastos</b>	<b>24284,72</b>	<b>25.302,87</b>	<b>1.018,15</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>72810.03</b>	<b>72.296.22</b>	<b>-513.81</b>
Porc. S/inresos	74.99%	74.07%	

En el cuadro se puede observar que el comportamiento que ha experimentado la sección durante los dos ejercicios analizados fue similar, caracterizado por un alto nivel de ingresos en relación con los gastos directos, lo que produce que el índice que mide la rentabilidad seccional se coloque en valores muy altos.





### Tarea 3)

#### Relevamiento de los puntos fuertes y débiles:

En base al análisis previo efectuado en la tarea 2) y debido a la gran cantidad de secciones con que cuenta esta entidad, se decidió enfocar la atención en las más críticas, dentro del marco de solidez en que se desenvuelve la cooperativa.

Las secciones sobre las que se centró el estudio son: veterinaria, campos, repuestos y tractores.

Secciones	Margen Bruto	Marcación	Gs. Pers. /Gs. Dir.	Gs. Pers./Dist.	Gs. Dir./Dist.	Rentab s/Dist.
Autoservicio	16,38%	19,59%	49,70%	5,59%	11,25%	5,13%
Ferretería	19,65%	24,46%	49,29%	6,15%	12,49%	7,17%
Combustibles	12,31%	14,04%	38,76%	2,77%	7,14%	5,17%
Cereales			19,24%	(*)9,28%	(*)48,24%	(*)51,76%
Repuestos	16,82%	20,22%	56,44%	9,30%	16,47%	0,35%
Agroquímicos	17,42%	21,09%			5,70%	13,73%
Hacienda			55,31%	(*)31,37%	(*)56,72%	(*)43,28%
Campos			14,18%	(*)21,02%	(*)148,28%	(*)-48,28%
Forrajes y semillas	22,46%	28,97%	0,08%	0,01%	15,84%	6,62%
Veterinaria	17,15%	20,71%			10,07%	7,09%
Tractores	6,87%	7,37%	45,46%	15,51%	34,12%	-15,40%
Seguros			74,48%	(*)19,31%	(*)25,93%	(*)74,07%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

### **Sección Veterinaria**

La sección veterinaria tuvo una evolución durante el ejercicio cuyo cierre operó el 30 de junio de 2001, de \$ 71.212,70, frente a los \$ 102.451,09 que registró en el ejercicio 2000. De la misma forma disminuyó el nivel de margen bruto y rentabilidad seccional.

La principal fortaleza que posee la sección para los administradores es la buena imagen con que cuenta la cooperativa en su masa de asociados a raíz del buen servicio que presta a

través del profesional que tiene a su cargo. A esto se le agrega la permanente optimización de los stocks, como así también el acotamiento de los costos fijos.

Como principal debilidad de la sección, se puede mencionar la incidencia económica que se refleja en el nivel de ingresos obtenidos por la nula rentabilidad del sector ganadero, la chatura en sus precios y la dificultad de ubicar la producción luego de la aparición de los rebrotes de aftosa en el país. Esta situación parecería comenzar a revertirse en los últimos meses del corriente año (2002)

Esta sección tiene una escasa afectación de activos fijos, ocupando una pequeña porción del edificio social.

## **Sección Campos**

El motivo principal de la adquisición de los inmuebles rurales para su afectación posterior a esta sección, según la administración de la entidad, fue preservar el patrimonio institucional de los vaivenes económicos y financieros del país.

La cooperativa mantiene en estos campos hacienda de su propiedad, como así también utiliza parte de los mismos para producción de cosecha fina y gruesa.

Como fortalezas se mencionan las eficientes técnicas de producción que se aplican, la capacidad para generar fondos como así también su estructura de costos fijos. Debido a que solo se cuenta con un ejercicio en el que operó la sección, no se puede constatar con la realidad las fortalezas descriptas, ya que según se expone en los Estados Contables, el resultado negativo estuvo influido por importantes erogaciones en reparación de mejoras e implantación de praderas.

La principal debilidad de esta sección es la imposibilidad de influir en los mercados ya que la Cooperativa no es la generadora de los precios.



La sección cuenta con importantes activos fijos entre los que se destacan los inmuebles rurales (que representan algo más de 50% de los bienes de uso de la entidad), la implementación de pasturas y mejoras en alambrados, etc.

### **Sección Repuestos**

Tuvo una evolución de \$ 426.888,69, lo que representa una disminución con relación al periodo anterior. El nivel de gastos directos de la sección es elevado con relación al resultado bruto, lo que produce un escaso nivel de rentabilidad.

Como fortaleza se puede citar la imagen de la institución que permite mantener una interesante operatoria a pesar de la crisis económica. La entidad dispone de un amplio stock que facilita satisfacer los requerimientos de los asociados. También como fortaleza se destaca el manejo del stock que se realiza, procediendo anualmente a depurar los inventarios, depreciando aquellos renglones obsoletos o de difícil colocación en el mercado.

Como debilidad los administradores mencionan la exposición del nivel de operatoria a la recesión que aqueja al sector, la escasa incidencia en los mercados y la falta de procesos de formación continua del personal.

Como activo fijo asignado, se destaca la porción del edificio social en la que desarrolla su actividad.

### **Sección Tractores**

Al igual que en la sección anterior, esta actividad se encuentra dominada por la recesión imperante que determinó que no obtenga resultados positivos en los últimos ejercicios.

Del análisis de los índices, se destaca lo reducido del margen bruto y del nivel de marcación y la consecuente alta incidencia de los gastos directos y relacionados con el personal.

Las fortalezas y debilidades que mencionan los administradores son similares a los de la sección descrita anteriormente.

La sección tiene asignados como activos fijos una porción del edificio social.

#### **Tarea 4)**

#### **Análisis de posibilidades de reestructuración seccional:**

Debido al buen funcionamiento que en general muestra la entidad no se detectan secciones que deban ser eliminadas o reestructuradas.

Los quebrantos o la baja rentabilidad que exhiben algunas de las secciones de la cooperativa se deben principalmente a la influencia de la recesión en el sector agropecuario.

## ***Cooperativa agropecuaria de Doblas Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

Del análisis de los Estados Contables surge que la cooperativa se haya en una aceptable posición financiera, manteniéndose sin mayores cambios durante los últimos ejercicios. Sin embargo, pueden existir problemas en relación con el incremento de los costos financieros y se debe analizar los plazos de los distintos pasivos con que cuenta la empresa.

La evolución económica de la cooperativa muestra una tendencia muy positiva, incrementando continuamente sus ingresos operativos y logrando resultados económicos-financieros favorables.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (ej. 2000/2001)**

Sección	Resultado	Part.
Consumo-Provisión	14.383,62	18,68%
Consumo-Autoservicio	32795,66	42,59%
Agronomía	-15.243,92	-19,79%
Seguros	4.580,02	5,95%
Combustibles	25.334,82	32,90%
Hacienda y varios	11.515,25	14,95%
Cereales	3.645,54	4,73%
Total	77.010,99	100,00%

#### **Estados de resultados seccionales**

##### **Consumo-provisión**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	383052,47	367956,43	-15096,04
Costo de bienes dist.	327212,97	306415,35	-20797,62

<b>Resultado bruto</b>	<b>55839.50</b>	<b>61541.08</b>	<b>5701.58</b>
Margen bruto	14,58%	16,73%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	25726,43	26258,35	531,92
Generales	20287,95	20122,11	-165,84
Amortizaciones	710,91	777,00	66,09
<b>Total gastos</b>	<b>46725,29</b>	<b>47157,46</b>	<b>432,17</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>9114.21</b>	<b>14383.62</b>	<b>5269.41</b>
Porc. S/distribuciones	2.38%	3.91%	

Como se puede observar la rentabilidad de la sección es reducida y la evolución de las distribuciones es negativa, sin embargo el resultado y el margen bruto de la misma registró un incremento en el último ejercicio.

## Cereales

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones y varios	93670,62	121587,53	27.916,91
Res. De conjunto	54676,63	8201,35	-46.475,28
<b>Total ingresos</b>	<b>148347,25</b>	<b>129788,88</b>	<b>-18.558,37</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	26778,17	24837,97	-1.940,20
Generales	111593,46	94576,02	-17.017,44
Amortizaciones	6787,66	6729,35	-58,31
<b>Total gastos</b>	<b>145159,29</b>	<b>126143,34</b>	<b>-19.015,95</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>3187.96</b>	<b>3645.54</b>	<b>457.58</b>
Porc. S/total de ina.	2.15%	2.81%	

El rendimiento seccional es muy reducido si se lo compara con el comportamiento de la misma sección en otras cooperativas agropecuarias. Si se analiza el nivel de resultados, se puede concluir que el último ejercicio fue muy similar al precedente.

## Seguros

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones y varios	13.229,95	11.595,28	-1.634,67
<b>Gastos directos</b>			
En personal	6033,19	4863,71	-1.169,48
Generales	1767,44	2151,55	384,11
<b>Total gastos</b>	<b>7800,63</b>	<b>7015,26</b>	<b>-785,37</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>5429.32</b>	<b>4580.02</b>	<b>-849.30</b>
Porc. S/Ingresos.	41.04%	39.50%	

## Combustible

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	361.030,96	459.895,51	98.864,55
Costo de los bienes distr.	309.774,28	397.907,80	88.133,52
<b>Resultado bruto</b>	<b>51.256,68</b>	<b>61.987,71</b>	<b>10.731,03</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>14,20%</i>	<i>13,48%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	11628,91	11817,15	188,24
Generales	23983,73	24208,20	224,47
Amortizaciones	627,54	627,54	0,00
<b>Total gastos</b>	<b>36240,18</b>	<b>36652,89</b>	<b>412,71</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>15016,50</b>	<b>25334,82</b>	<b>10.318,32</b>
<i>Porc. S/ distrib...</i>	<i>4,16%</i>	<i>5,51%</i>	

La sección tuvo un buen comportamiento en cuanto a nivel de operatoria y resultados. El rendimiento obtenido es reducido, pero acorde a lo que generalmente se registra en este tipo de sección en otras entidades similares. El volumen distribuido fue superior al del ejercicio anterior consiguiéndose un incremento continuo en la operatoria.

## Hacienda y varios

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones y varios	93.392,59	80.549,39	-12.843,20
<b>Gastos directos</b>			
En personal	6927,79	6694,29	-233,50
Generales	74167,86	61646,19	-12.521,67
Amortizaciones	484,40	693,66	209,26
<b>Total gastos</b>	<b>81580,05</b>	<b>69034,14</b>	<b>-12.545,91</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>11812,54</b>	<b>11515,25</b>	<b>-297,29</b>
<i>Porc. S/ distrib.</i>	<i>12,65%</i>	<i>14,30%</i>	

La sección vio reducida su operatoria en relación a la cantidad de cabezas a un 50% de lo operado en el ejercicio 96/97, a pesar de que como se puede observar, el resultado seccional se mantuvo prácticamente sin variantes con respecto al ejercicio anterior y la rentabilidad sobre ingresos aumentó.

## Consumo autoservicio

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones Aut. Doblas	414.084,33	383538,77	-30.545,56

Costo distribuciones	363.327,70	314670,82	-48.656,88
<b>Resultado bruto Aut. Doblas</b>	<b>50756,63</b>	<b>68867,95</b>	<b>18.111,32</b>
<i>Margen bruto Aut. Doblas</i>	<i>12,26%</i>	<i>17,96%</i>	
Distribuciones Aut. G. Acha	2949318,81	1.344.185,45	-1.605.133,36
Costo distribuciones	2468050,26	1.140.427,59	-1.327.622,67
<b>Resultado bruto Aut. G.Acha</b>	<b>481268,55</b>	<b>203757,86</b>	<b>-277.510,69</b>
<i>Margen bruto Aut. G. Acha</i>	<i>16,32%</i>	<i>15,16%</i>	
<i>Margen bruto total</i>	<i>15,82%</i>	<i>15,78%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	206034,11	113370,56	-92.663,55
Generales	234111,14	124194,06	-109.917,08
Amortizaciones	23898,08	2265,53	-21.632,55
<b>Total gastos</b>	<b>464043,33</b>	<b>239830,15</b>	<b>-224.213,18</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>67981,85</b>	<b>32795,66</b>	<b>-35.186,19</b>
<i>Parc. S/distribuciones</i>	<i>2,02%</i>	<i>1,90%</i>	

Los mayores excedentes de la cooperativa provienen de esta sección. La actividad analizada, al igual que en la mayoría de las cooperativas estudiadas, registra una disminución en la operatoria como efecto de la recesión económica general.

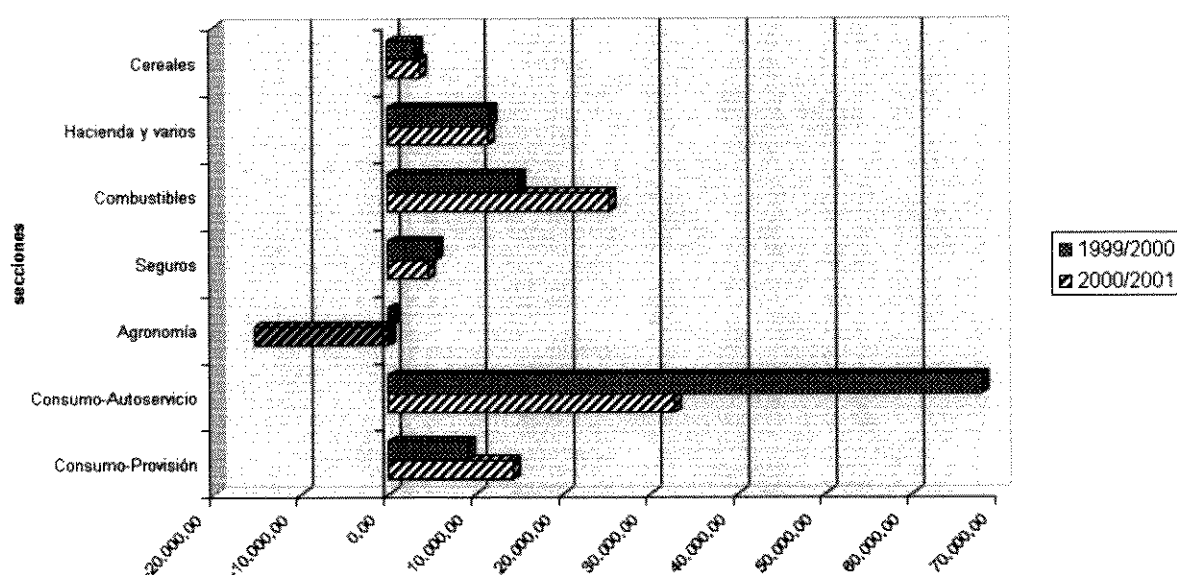
## Agronomía

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones agroquímicos	86985,19	48234,68	-38750,51
Costo de bienes dist.	70806,25	54627,61	-16178,64
<b>Resultado bruto agroquímicos</b>	<b>16178,94</b>	<b>-6392,93</b>	<b>-22571,87</b>
<i>Margen bruto agroquímicos</i>	<i>18,60%</i>	<i>-13,25%</i>	
Distribuciones semillas	80346,91	115266,09	34919,18
Costo de bienes dist.	49292,91	91173,85	41880,94
<b>Resultado bruto semillas</b>	<b>31054,00</b>	<b>24092,24</b>	<b>-6961,76</b>
<i>Margen bruto semillas</i>	<i>38,65%</i>	<i>20,90%</i>	
Distribuciones maquinarias	13401,88	8113,41	-5288,47
Costo de bienes dist.	11422,10	5478,86	-5943,24
<b>Resultado bruto maquinarias</b>	<b>1979,78</b>	<b>2634,55</b>	<b>654,77</b>
<i>Margen bruto maquinarias</i>	<i>14,77%</i>	<i>32,47%</i>	
<b>Total resultados brutos</b>	<b>49212,72</b>	<b>20333,86</b>	<b>-28878,86</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	<i>27,23%</i>	<i>11,85%</i>	
Otros ingresos		6266,26	6266,26
<b>Total ingresos</b>	<b>49212,72</b>	<b>26600,12</b>	<b>-22612,60</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	7116,51	10044,12	2927,61
Generales	39524,51	28703,44	-10821,07
Amortizaciones	2294,41	3096,46	802,05
<b>Total gastos directos</b>	<b>48935,43</b>	<b>41844,02</b>	<b>-7091,41</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>277,29</b>	<b>-15243,90</b>	<b>-64456,62</b>
<i>Parc. S/distribuciones</i>	<i>0,15%</i>	<i>-57,31%</i>	



El quebranto obtenido en el último ejercicio en la sección Agronomía se debe, según consta en la memoria, al resultado adverso que se obtuvo en el rubro explotación de campo el cual se debió principalmente a la siembra de girasol, donde las condiciones climáticas no acompañaron en la implantación del cultivo en hectáreas suministradas por productores que no podían hacer frente a los gastos de siembra.

**Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda.**  
**Resultados seccionales**



**Tarea 3)**

**Relevamiento de los puntos fuertes y débiles:**

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Consumo-Provisión	16,73%	20,08%	55,68%	7,14%	12,82%	3,91%
Consumo-Autoservicio	15,78%	18,74%	47,27%	6,56%	13,88%	1,90%
Agronomía	11,85%	13,44%	24,00%	5,85%	24,38%	-8,88%
Seguros			69,33%	(*)41,95%	(*)60,50%	(*)39,50%
Combustibles	13,48%	15,58%	32,24%	2,57%	7,97%	5,51%
Hacienda y varios			9,70%	(*)8,31%	(*)85,70%	(*)14,30%
Cereales			19,69%	(*)19,14%	(*)97,19%	(*)2,81%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

El análisis se enfocó en las siguientes secciones: consumo-provisión, consumo-autoservicio, agronomía y cereales.

### **Sección Consumo-Provisión**

Esta sección que agrupa a los rubros ferretería, corralón y repuestos, se vió golpeada en lo que respecta al volumen de su operatoria por la fuerte recesión que impera sobre el sector agropecuario. Los productores se ven obligados a evitar gastos que antes era común realizar, limitando sus compras a lo indispensable que le permita continuar con la actividad. La sección opera con el mínimo de personal posible, cuidando extremadamente los gastos. En el cuadro se puede observar que los gastos en personal representan algo más del 50% de los gastos directos de la sección.

El esfuerzo en la contención de los gastos ha posibilitado que aún con la declinación de las distribuciones se obtenga un reducido excedente. Es el deseo de la entidad ofrecer una amplia variedad de productos a los asociados, sin embargo se puede advertir que el monto de stock de mercadería (\$ 255.809,79) es considerado elevado según el informe de auditoría anual, ya que la rotación de los mismos es pequeña. El auditor sugiere que parte de los mismos sea entregado a los empleados como parte de pago a sus indemnizaciones.

Según los administradores de la entidad las principales fortalezas de la sección son el conocimiento de la competencia, la imagen de la cooperativa y la estructura de costos fijos. En tanto que entre las mayores debilidades se destacan la gestión de stock y la escasa generación de fondos.

La sección utiliza para su funcionamiento un inmueble que comparte en partes iguales con la sección autoservicio.

## **Sección Consumo-Autoservicio**

Los datos de la sección consumo-autoservicio se encuentran compuestos por los autoservicios de Doblas y de Gral. Acha; este último fue vendido a la Coop. Obrera de Bahía Blanca en noviembre de 2000. Por lo tanto si se analiza la sección de Doblas únicamente, se puede observar que si bien la caída de las ventas del último ejercicio es menor con respecto a la que ocurrió en el ejercicio anterior, la sección obtiene un pequeño resultado negativo de \$ 3.628,12.

Las principales fortalezas de la sección son el conocimiento de la competencia, la imagen de la cooperativa y la capacidad de influir en los mercados

Las mayores debilidades son la escasa capacidad para generar fondos, la ausencia de procesos de formación continua del personal y el poco aprovechamiento de la capacidad instalada.

## **Sección Agronomía**

La sección se encuentra compuesta por los siguientes rubros: Semillas, Agroquímicos y Fertilizantes.

Si se analiza la evolución de la operatoria se puede concluir que ésta se ha mantenido con relación al año anterior. Sin embargo, el resultado final se ve influido por la utilización de productos en la implantación de cultivos que luego no dieron los resultados esperados.

Entre las mayores fortalezas de la sección se encuentran la cualificación del personal, la imagen de la cooperativa y los procesos de formación continua.

Con respecto a los puntos débiles se puede mencionar la utilización de la capacidad instalada, la escasa capacidad de generar fondos y la deficiente gestión de stocks.

La sección cuenta con un edificio dentro de la planta de silos destinado a atender las necesidades de los asociados.

## **Sección Cereales**

Del análisis de los indicadores calculados para esta sección se resalta la alta incidencia de los gastos directos en relación con los ingresos generados. Esta situación también se ve reflejada en el análisis de las debilidades de la sección.

Las principales fortalezas son la imagen de la entidad, el aprovechamiento de la capacidad instalada y el conocimiento de la competencia.

Las mayores debilidades son la estructura de costos fijos, la ausencia del desarrollo de alternativas de producción y la escasa capacidad de la sección para generar fondos.

En relación a los activos fijos que se encuentran afectados a la sección, se pueden mencionar: la planta de silos con noria, los silos y galpones de acopio y las balanzas una para camiones y otra para vagones.

### **Tarea 4)**

#### **Análisis de posibilidades de reestructuración seccional:**

Sobre el final del ejercicio analizado (2000/2001) se decidió la fusión de las secciones cereales y agronomía, lo cual seguramente mejorará la operatividad de ambas secciones junto con una reducción de los costos y mejor aprovechamiento de los activos fijos.

Asimismo, convendría estudiar la posibilidad de reestructurar la sección ferretería, analizando una posible fusión con autoservicio para lograr una reducción de los costos de personal.

## ***Cooperativa Agropecuaria de Embajador Martini Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

La cooperativa ha evolucionado favorablemente en los últimos ejercicios en relación a su nivel de distribuciones e ingresos operativos.

Se considera conveniente el incremento de la operatoria de la sección cereales, para así poder aumentar la rentabilidad total de la entidad.

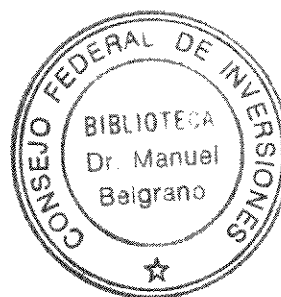
Es fundamental tomar medidas relacionadas con el control de los créditos a los asociados, como así también las destinadas a lograr un mayor recupero de los mismos.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (Ej.2000/2001)**

Secciones	Resultado	Part
Mercaderías – Autoservicio	-17403,52	-18,98%
Mercaderías - Ferretería y Corralón	10143,18	11,06%
Departamento agronómico	50187,93	54,74%
Cereales	28105,42	30,65%
Estación de servicios	40446,1	44,11%
Explotación agropecuaria y otras	-19790,04	-21,58%
Resultado de secciones operativas	91689,07	100,00%



#### **Estados de resultados seccionales**

##### **Mercaderías**

###### **a) Autoservicio**

	ejercicios		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribución	315627,57	310587,25	-5040,32
Costo de distribución	255164,51	253498,9	-1665,61
<b>Resultado bruto</b>	<b>60463,06</b>	<b>57088,35</b>	<b>-3374,71</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>19,16%</i>	<i>18,38%</i>	

Gastos directos			
Salarios y cargas sociales	47629,63	48737,85	1108,22
Gastos generales	12266,73	10942,92	-1323,81
Impuesto s/ ingresos brutos	8222,19	10549,22	2327,03
Amortizaciones	1727,88	4261,88	2534
Inc. previsión	793,83		-793,83
<b>Total gastos directos</b>	<b>70640,26</b>	<b>74491,87</b>	<b>3851,61</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>-10177,2</b>	<b>-17403,52</b>	<b>-7226,32</b>
<i>Porcentajes/distribuciones</i>	<i>-3,22%</i>	<i>-5,60%</i>	

## b) Ferrería y corralón

	ejercicios		
	1999/2000	2000/2001	Diferencia
<u>Ingresos</u>			
Distribución	283372,69	291466,25	8093,56
Costo de distribución	192004,35	193826,19	1821,84
<b>Resultado bruto</b>	<b>91368,34</b>	<b>97640,06</b>	<b>6271,72</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>32,24%</i>	<i>33,50%</i>	
<u>Gastos directos</u>			
Salarios y cargas sociales	37047,73	46919,51	9871,78
Gastos generales	29560,66	29960,18	399,52
Impuesto s/ ingresos brutos	7823,13	8856,25	1033,12
Amortizaciones	4153,54	1760,94	-2392,6
Inc. previsión	978,9		-978,9
<b>Total gastos directos</b>	<b>79563,96</b>	<b>87496,88</b>	<b>7932,92</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>11804,38</b>	<b>10143,18</b>	<b>-1661,2</b>
<i>Porcentajes/distribuciones</i>	<i>4,17%</i>	<i>3,48%</i>	

La sección mercaderías – autoservicio arroja un importante quebranto producido por la disminución de las ventas y por el peso de las erogaciones en sueldos y gastos.

Con respecto a la sección mercaderías – ferretería y corralón se observa un aumento en los gastos en personal que absorbe el pequeño incremento registrado en el resultado bruto y hace que el resultado final de la sub-sección se ubique en valores similares a los del ejercicio anterior.

## Departamento agrónomico

	ejercicio		
	1999/2000	2000/2001	Diferencia
<u>Ingresos</u>			
Distribución semillas y forrajes	224984,7	140477,12	-84507,58
Costo de distribución semillas y forrajes	201866,53	122556,69	-79309,84
<b>Resultado bruto semillas y forrajes</b>	<b>23118,17</b>	<b>17920,43</b>	<b>-5197,74</b>
<i>Margen bruto semillas y forrajes</i>	<i>10,28%</i>	<i>12,76%</i>	
Distribución agroquímicos	271930,6	259793,64	-12136,96
Costo de distribución agroquímicos	235623,13	226182,75	-9440,38
<b>Resultado bruto agroquímicos</b>	<b>36307,47</b>	<b>33610,89</b>	<b>-2696,58</b>



Margen bruto agroquímicos	13,35%	12,94%	
Margen bruto total	11,96%	12,87%	
<u>Otros ingresos</u>			
Exc. Sem. A Pres.		46765	46765
Servicio agronómico	3288,59	2190,17	-1098,42
<b>Total ingresos</b>	<b>62714,23</b>	<b>100486,49</b>	<b>37772,26</b>
<u>Gastos directos</u>			
Salarios y cargas sociales	17757,27	18849,3	1092,03
Gastos	13937,13	18811,44	4874,31
Impuesto Ingresos Brutos	11060,85	9451,32	-1609,53
Amortizaciones	3187,91	3186,5	-1,41
Inc. previsión	667,72		-667,72
<b>Total gastos directos</b>	<b>46610,88</b>	<b>50298,56</b>	<b>3687,68</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>16103,35</b>	<b>50187,93</b>	<b>34084,58</b>
Porc s/ingresos	25,68%	49,94%	

Las distribuciones de semillas y forrajes como la de agroquímicos evidenciaron una caída considerable. En el último ejercicio, se cambió el criterio de registración de las semillas prestadas, contabilizándolas dentro del rubro créditos y considerando el beneficio del recuperador de las mismas en una cuenta denominada Excedentes Semillas a Préstamo, que figura en el cuadro de resultado seccional como Otros Ingresos.

## Cereales

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<u>Ingresos</u>			
Comercialización	107820,21	-45669,48	-153489,69
<u>Otros ingresos</u>			
Compensación gastos	536348,6	347635,99	-188712,61
Servicio ventiladora	20159,19	16749,01	-3410,18
Servicio básculas	774,36	362,12	-412,24
Bonif. S/ comisiones cereales	18958,89	38327,08	19368,19
<b>Total ingresos</b>	<b>684061,25</b>	<b>357404,72</b>	<b>-326656,53</b>
<u>Gastos directos</u>			
Salarios y cargas sociales	120380,8	102313,37	-18067,43
Gastos generales	201067,22	180476,09	-20591,13
Gastos ventiladora	5830,31	6248	417,69
Impuesto ingresos brutos	13536,53	10565,42	-2951,11
Amortizaciones	22027,95	29676,42	7648,47
Inc. Previsiones	746,09		-746,09
<b>Total gastos directos</b>	<b>363588,9</b>	<b>329299,3</b>	<b>-34289,6</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>320472,35</b>	<b>28105,42</b>	<b>-292366,93</b>
Porc. s/ingresos	46,85%	7,86%	

El resultado de la comercialización de cereales fue deficitario. Esto produjo una reducción prácticamente a la mitad del total de ingresos seccional y la disminución del resultado neto a menos del 10% del conseguido el ejercicio anterior.

### Estación de servicios

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribución	805368,7	191479,22	-613889,48
Costo de distribución	758486,8	159173,78	-599313,02
<b>Resultado bruto</b>	<b>46881,9</b>	<b>32305,44</b>	<b>-14576,46</b>
<i>Margen bruto</i>	5,82%	16,87%	
Comisión vta comb.	56405,93	85420,18	29014,25
<b>Total ingresos</b>	<b>103287,83</b>	<b>117725,62</b>	<b>14437,79</b>
<b>Gastos directos</b>			
Salarios y cargas sociales	42195,29	38306,36	-3888,93
Gastos generales	22958,23	28409,52	5451,29
Impuestos Ing. Brutos	8846,65	4081,28	-4765,37
Amortizaciones	6472,66	6482,36	9,7
Inc. Previsiones	670,46		-670,46
<b>Total gastos directos</b>	<b>81143,29</b>	<b>77279,52</b>	<b>-3863,77</b>
<b>Resultado neto seccional</b>	<b>22144,54</b>	<b>40448,1</b>	<b>18301,56</b>
<i>Porcentaje s/ingresos</i>	21,44%	34,36%	

Esta sección ha experimentado un incremento en el resultado neto seccional y en el rendimiento, que se sitúa en 34,36%, un valor que se puede considerar alto para este tipo de sección.

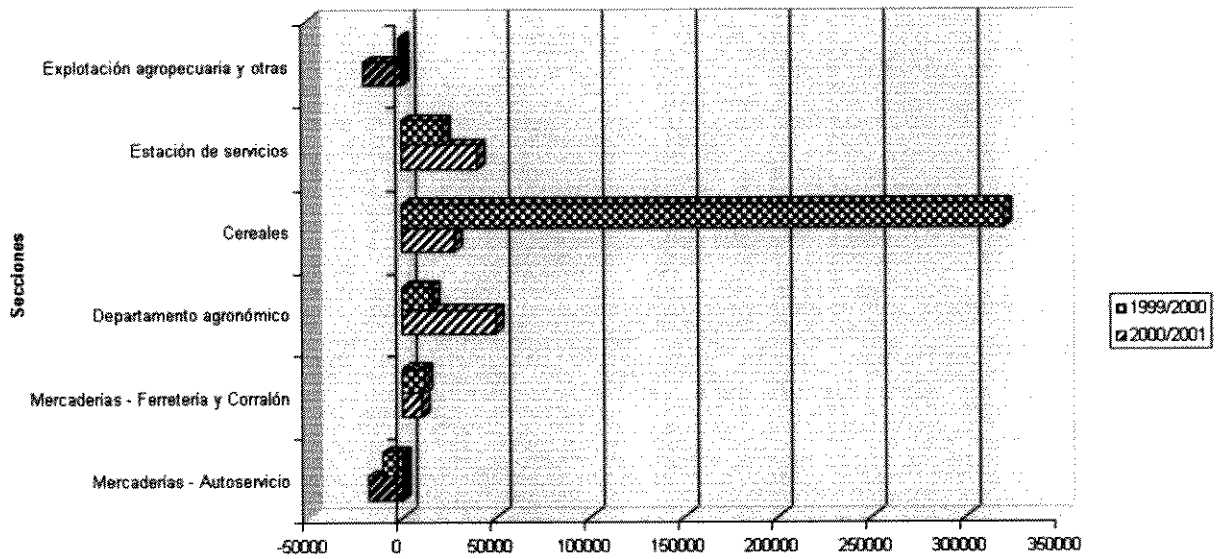
### Explotación agropecuaria y otras

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribución	59059,72	97627,4	38567,68
Costo de distribución	23186,52	48561,79	25375,27
<b>Resultado bruto</b>	<b>35873,2</b>	<b>49065,61</b>	<b>13192,41</b>
<i>Margen bruto</i>	60,74%	50,26%	
<b>Otros ingresos</b>			
Comisiones hacienda	382,73	422,04	39,31
Alquiler carnicería	3000	1619,84	-1380,16
<b>Total ingresos</b>	<b>39255,93</b>	<b>51107,49</b>	<b>11851,56</b>
<b>Gastos directos</b>			
Salarios y cargas sociales	9945,73	11197,14	1251,41
Gastos generales	26556,55	56380,27	29823,72
Amortizaciones	3314,48	3320,12	5,64
Inc. Prevision	912,27		-912,27
<b>Total Gastos directos</b>	<b>40729,03</b>	<b>70897,53</b>	<b>30168,5</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>-1473,1</b>	<b>-19790,04</b>	<b>-18316,94</b>
<i>Porc./sobre ingresos</i>	-3,75%	-38,72%	

La sección arroja un quebranto originado, según consta en la memoria en el movimiento de hacienda y la diferencia de precios que no fue favorable para la actividad.

En el análisis del cuadro de resultados se puede detectar un alto nivel de gastos en relación con los ingresos y una evolución ascendente de los mismos, durante el último ejercicio , incrementándose en \$ 30.168,5.

**Cooperativa Agropecuaria de Embajador Martini Ltda.**  
**Resultados seccionales**



### Tarea 3)

#### Relevamiento de los puntos fuertes y débiles:

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Autoservicio	18,38%	22,52%	65,43%	15,69%	23,98%	-5,60%
Ferretería y corralón	33,50%	50,38%	53,62%	16,10%	16,10%	3,48%
Dep. agronómico	12,87%	14,78%	37,47%	18,76%	50,06%	49,94%
Cereales			31,07%	(*)28,63%	(*)92,14%	(*)7,86%
Estación de servicios	16,87%	20,30%	49,57%	32,54%	65,64%	34,36%
Explot. agropecuaria	50,26%	50,26%	15,79%	(*)21,91%	(*)138,72%	(*)-38,72%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

Las secciones analizadas fueron: autoservicio, ferretería y corralón, cereales y explotación agropecuaria.

### **Secciones Autoservicio, Ferretería y Corralón**

Estas secciones mantienen un nivel de ventas que no permite recuperar las erogaciones en sueldos y gastos de funcionamiento. Se debe realizar un seguimiento de las cuentas a cobrar y replantear la estrategia en relación con el manejo de los gastos.

Las fortalezas de las secciones son la imagen de la cooperativa, la utilización de la capacidad instalada y la capacidad de influir en los mercados

Las debilidades se centran en la deficiente estructura de costos fijos y la escasa capacidad de generación de fondos

La sección ferretería, corralón y departamento agronómico comparten el mismo local, donde además se encuentra la oficina del profesional que tiene como función el asesoramiento a los asociados.

### **Sección Cereales**

Los recursos generados por la sección en el ejercicio analizado (2000/2001), fueron inferiores a los normales, lo que hace que el peso de los gastos fijos sea mayor.

Los administradores perciben a esta sección como una de la más fuertes de la entidad, detectando solo debilidades en el aspecto de la selección del personal.

La cooperativa posee adecuadas instalaciones para el almacenaje de los cereales, aunque en ocasiones no son suficientes, lo que provoca que deban guardar a la intemperie lo que ocasiona mermas en los mismos. Cuenta con 7 silos, 2 balanzas, tinglados y celdas. No existe capacidad ociosa en los mismos.

## **Sección Explotación Agropecuaria**

El nivel de gastos generales de la sección resulta elevadísimo y se debería perfeccionar el control principalmente de aquellos que se realizan entre secciones.

Las fortalezas de la sección son los conocimientos de la competencia, el desarrollo de alternativas de producción y la cualificación del personal. Las debilidades se presentan en la escasa capacidad de influir en los mercados y la deficiente gestión de stocks.

Los activos fijos con que cuenta la entidad son 2 campos, uno de 60 has. y otro de 77 has. También desarrolla la actividad en varios campos arrendados.

### **Tarea 4)**

#### **Análisis de posibilidades de reestructuración seccional:**

De un examen meramente económico, se puede concluir que la única sección en la que podría estudiarse su reestructuración y hasta su eliminación es la de autoservicio, si bien hay que considerar que la misma cumple el papel de reguladora de precios en el mercado local y de acercamiento de la entidad con los asociados.

Según informaciones preliminares la sección explotación agropecuaria habría revertido, en el presente ejercicio, el quebranto obtenido en el ejercicio 2001/2002.

### **Tarea 5)**

#### **Definición de proyectos:**

#### **Proyecto de Ampliación de capacidad de almacenaje de cereales**

#### **Breve Descripción del Proyecto:**

El proyecto consiste en la construcción de una celda con su correspondiente noria de 100 TH/hs y sistema de aireación.

**Lineamientos del Proyecto:**

- Mejora las condiciones de calidad de vida de los asociados y/o de la comunidad en general.
- Protege la salud de la población ya sea directa o indirectamente.
- Preserva el medio ambiente a través de tecnologías o sistemas.

**Fundamentos:**

La construcción de esta celda con su correspondiente noria y sistema de aireación permite tener el cereal bajo techo y en óptimas condiciones, brindándoles todos los cuidados para preservarlo y lograr que el almacenamiento sea el adecuado para su posterior comercialización. De no contar con ésta celda, como ya ha ocurrido en años anteriores, el cereal al encontrarse en la intemperie y sufrir directamente las inclemencias del tiempo se descompone generando mal olor que es directamente percibido por toda la población dado que las instalaciones de las playas donde se tiraba el cereal son terrenos de Ferro Expreso Pampeano, lindantes apenas 100 mts. de las calles de lado sur y norte de nuestra localidad.

- Genera nuevos puestos de trabajo.
- Incorpora nueva tecnología extendiendo de esa forma la capacidad productiva u operativa de la entidad.

**Fundamentos:**

Al realizar esta inversión se incorpora directamente nueva tecnología permitiendo mantener correctamente el cereal en óptimas condiciones, y generando nuevos puestos de trabajo como es la atención de ésta noria que se encuentra lindante con una balanza adquirida en el año 1999. Como toda esta inversión genera que se mejore el acopio y las condiciones de movimiento hace que se incremente la cantidad de personal afectado a la actividad.

**Mercado con el que se piensa operar:**

La incorporación de esta celda mejoraría la capacidad de almacenamiento del cereal permitiendo incrementar la cantidad de acopio. Al permitir que el cereal esté con el paso del tiempo en óptimas condiciones permite buscar un mejor mercado para su colocación en el período pos cosecha y no tener rebajas por deterioro en la calidad del cereal.

La capacidad de almacenamiento sería de aproximadamente 3.680 tn de trigo, permitiendo reducir costos de movimiento y mantenimiento del cereal.

La cooperativa brindaría el servicio de almacenamiento del cereal a los asociados y clientes que operen con ella.

La construcción se realizaría en terrenos propios de la Cooperativa.

## ***Cooperativa Agrícola Ganadera de General San Martín Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

La posición financiera en que se encuentra la entidad es delicada. Las acciones correctivas a tomar se deberían concentrar en procurar el aumento de los ingresos operativos vía un incremento en la operatoria de la sección cereales, la cual posee una buena rentabilidad.

Al mismo tiempo, se debe continuar con la reducción de los gastos en personal y generales ya que se los considera elevados en relación a cooperativas similares.

La situación de solvencia de la cooperativa es aceptable, debido a la disminución registrada en el Pasivo de la entidad en los dos últimos ejercicios. Sin embargo, la estructura patrimonial total ha disminuido y la inmovilización de la inversión es elevada, y está originada en la magnitud de los créditos e inversiones no corrientes.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (ej. 2000/2001)**

Sección	Resultado	Part.
Consumo	15699,18	12,49%
Provisión	25934,15	20,64%
Tienda	2566,96	2,04%
Cereales	38207,82	30,40%
Estación de servicios	19850,86	15,80%
Remate feria	15127,25	12,04%
Seguros	8279,28	6,59%
Total	125665,50	100,00%



## **Estados de resultados seccionales**

### **Consumo**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	388735,98	410134,42	21398,44
Costo de bienes dist.	322362,10	337894,36	15532,26
<b>Resultado bruto</b>	<b>66373,88</b>	<b>72240,06</b>	<b>5866,18</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>17,07%</i>	<i>17,61%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	36112,33	33298,32	-2814,01
Generales	16839,98	18801,34	1961,36
Amortizaciones	3934,93	4441,22	506,29
<b>Total gastos directos</b>	<b>56887,24</b>	<b>56540,88</b>	<b>-346,36</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>9486,64</b>	<b>15699,18</b>	<b>6212,54</b>
<i>Porc. S/ distribuciones</i>	<i>2,44%</i>	<i>3,83%</i>	

Del análisis del comportamiento de la sección, se puede destacar un incremento en el monto distribuido y una retracción en los gastos en personal, lo que produce que ante un incremento en el resultado bruto obtenido con un mantenimiento en el nivel de gastos se obtenga un aumento del resultado seccional total y por consiguiente de la rentabilidad neta de la sección. El margen bruto de la sección se puede considerar aceptable no así la rentabilidad total que se ve disminuida por una alta incidencia de los gastos directos seccionales.

### **Provisión**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones Ferretería	282392,84	290246,75	7853,91
Costo de distribuciones	219027,89	223746,33	4718,44
<b>Resultado bruto Ferretería</b>	<b>63364,95</b>	<b>66500,42</b>	<b>3135,47</b>
<i>Margen bruto Ferretería</i>	<i>22,44%</i>	<i>22,91%</i>	
Distribuciones Veterinaria	33230,78	30054,14	-3176,64
Costo de distribuciones	26804,87	24321,70	-2483,17
<b>Resultado bruto Veterinaria</b>	<b>6425,91</b>	<b>5732,44</b>	<b>-693,47</b>
<i>Margen bruto Veterinaria</i>	<i>19,34%</i>	<i>19,07%</i>	
Distribuciones Agroquímicos	21047,51	26592,54	5545,03
Costo de distribuciones	16676,86	19780,54	3103,68
<b>Resultado bruto Agroquímicos</b>	<b>4370,65</b>	<b>6812</b>	<b>2441,35</b>
<i>Margen bruto Agroquímicos</i>	<i>20,77%</i>	<i>25,62%</i>	
Distribuciones Productos de granja	6342,13	6252,54	-89,59
Costo de distribuciones	4686,80	4621,59	-65,21

<b>Resultado bruto Productos de granja</b>	<b>1655,33</b>	<b>1630,95</b>	<b>-24,38</b>
<i>Margen bruto Productos de granja</i>	<i>26,10%</i>	<i>26,08%</i>	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>75816,84</b>	<b>80675,81</b>	<b>4858,97</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	<i>22,10%</i>	<i>22,84%</i>	
Comisiones y varios	1062,41	595,36	-467,05
<b>Total ingresos</b>	<b>76879,25</b>	<b>81271,17</b>	<b>4391,92</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	35424,67	33832,74	-1591,93
Generales	17976,57	19783,31	1806,74
Amortizaciones	1701,88	1720,97	19,09
<b>Total gastos directos</b>	<b>55103,12</b>	<b>55337,02</b>	<b>233,90</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>21776,13</b>	<b>25934,15</b>	<b>4158,02</b>
<i>Porc. S/distribuciones</i>	<i>6,33%</i>	<i>7,33%</i>	

En esta sección se observa un aumento en las distribuciones de ferretería y agroquímicos junto con una leve caída en la operatoria de veterinaria y productos de granja. El nivel de gastos directos se ha mantenido gracias a una disminución de los gastos de personal. La rentabilidad neta de la sección se ha incrementado en un punto porcentual.

## Cereales

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones Semillas y Forrajes	16901,26	12031,29	-4869,97
Costo de distribuciones	15900,40	9689,19	-6211,21
<b>Resultado de mercaderías</b>	<b>1000,86</b>	<b>2342,10</b>	<b>1341,24</b>
Comisiones y varios	72636,91	93689,69	21052,78
Beneficio de conjunto	52467,78	52077,10	-390,68
<b>Total de ingresos</b>	<b>126105,55</b>	<b>148108,89</b>	<b>22003,34</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	31126,26	31554,59	428,33
Generales	39900,59	67001,09	27100,50
Amortizaciones	11313,19	11345,39	32,20
<b>Total de gastos</b>	<b>82340,04</b>	<b>109901,07</b>	<b>27561,03</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>43765,51</b>	<b>38207,82</b>	<b>-5557,69</b>
<i>Porc. S/Ingresos</i>	<i>34,71%</i>	<i>25,80%</i>	

Esta es la sección que más excedentes aporta al resultado operativo total de la cooperativa. Como se ve en el cuadro el nivel de ingresos de la sección creció considerablemente, como consecuencia del mayor acopio de cereales, sin embargo los gastos se incrementaron en mayor proporción lo que hizo que la rentabilidad seccional disminuyera.

## Tienda

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones	108261,23	78850,98	-29410,25
Costo de distribuciones	84647,67	60694,74	-23952,93
<b>Resultado bruto</b>	<b>23613,56</b>	<b>18156,24</b>	<b>-5457,32</b>
<i>Margen bruto</i>	21,81%	23,03%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	7521,3	6143,1	-1378,20
Generales	7216,11	6809,68	-406,43
Amortizaciones	2235,84	2636,5	400,66
<b>Total de gastos</b>	<b>16973,25</b>	<b>15589,28</b>	<b>-1383,97</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>6640,31</b>	<b>2566,96</b>	<b>-4073,35</b>
<i>Porc. S/distribuciones</i>	6,13%	3,26%	

Durante el último ejercicio se registró una importante disminución en las distribuciones de la sección lo que produjo que la rentabilidad neta se reduzca considerablemente, a niveles muy bajos.

## Remate feria

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones	76066,16	79137,40	3071,24
<b>Gastos directos</b>			
En personal	25499,87	23727,86	-1772,01
Generales	27702,82	38580,32	10877,50
Amortizaciones	1742,22	1701,97	-40,25
<b>Total gastos directos</b>	<b>54944,91</b>	<b>64010,15</b>	<b>9065,24</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>21121,25</b>	<b>15127,25</b>	<b>-5994,00</b>
<i>Porc. S/Ingresos</i>	27,77%	19,12%	

El aumento de la operatoria de hacienda se ve reflejado en el incremento del nivel de las comisiones cobradas, sin embargo el importante aumento de los gastos generales y por consiguiente del total de gastos directos de la sección hace que el resultado seccional y la rentabilidad se reduzcan.

## Seguros

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisiones	14418,61	17427,01	3008,40

<u>Gastos directos</u>			
En personal	6797,51	6786,49	-11,02
Generales	788,54	2090,6	1302,06
Amortizaciones	204,53	270,64	66,11
<b>Total gastos directos</b>	<b>7790,58</b>	<b>9147,73</b>	<b>1357,15</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>6628,03</b>	<b>8279,28</b>	<b>1651,25</b>
<i>Porc. s/ inasos</i>	<i>45,97%</i>	<i>47,51%</i>	

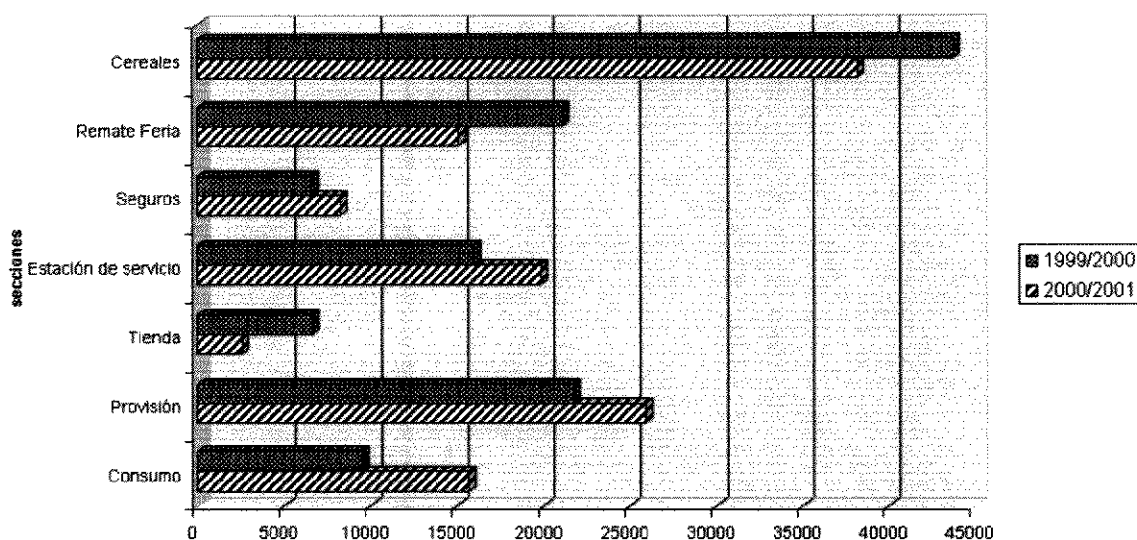
En el cuadro de resultados se puede observar que la sección posee una alta rentabilidad y que su evolución ha sido favorable.

### **Estación de servicios**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<u>Ingresos</u>			
Distribuciones Combustibles	216980,65	311144,23	94163,58
Costo de bienes distribuidos	187529,46	274928,61	87399,15
<b>Resultado bruto Combustibles</b>	<b>29451,19</b>	<b>36215,62</b>	<b>6764,43</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>13,57%</i>	<i>11,64%</i>	
Distribuciones Estación de Serv.	20580,43	26321,79	5741,36
Costo de bienes distribuidos	14852,48	19580,54	4728,06
<b>Resultado bruto Estación de Serv.</b>	<b>5727,95</b>	<b>6741,25</b>	<b>1013,30</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>27,83%</i>	<i>25,61%</i>	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>35179,14</b>	<b>42956,87</b>	<b>7777,73</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	<i>14,81%</i>	<i>12,73%</i>	
<u>Gastos directos</u>			
En personal	10308,9	9609,82	-699,08
Generales	6869,03	10934,7	4065,67
Amortizaciones	2013,53	2561,49	547,96
<b>Total gastos directos</b>	<b>19191,46</b>	<b>23106,01</b>	<b>3914,55</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>15987,68</b>	<b>19850,86</b>	<b>3863,18</b>
<i>Porc. S/ distribuciones</i>	<i>6,73%</i>	<i>5,88%</i>	

Como se desprende del cuadro pese al incremento en las distribuciones de combustibles y de la estación de servicios, el margen bruto de la actividad declinó debido a un incremento en los costos de los bienes distribuidos. Tal como en la mayoría de las secciones de la cooperativa se observa una mayor magnitud de los gastos generales.

**Cooperativa Agrícola Ganadera de General San Martín Ltda.**  
**Resultados seccionales**



**Tarea 3)**

**Relevamiento de los puntos fuertes y débiles**

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Consumo	17,61%	21,38%	58,89%	8,12%	13,79%	3,83%
Provisión	22,84%	29,61%	61,14%	9,58%	15,67%	7,34%
Tienda	23,03%	29,91%	39,41%	7,79%	19,77%	3,26%
Cereales			28,71%	(*)21,30%	(*)74,20%	(*)25,80%
Est. de servicios	12,73%	14,59%	41,59%	2,85%	6,85%	5,88%
Remate feria			37,07%	(*)29,98%	(*)80,88%	(*)19,12%
Seguros			74,19%	(*)38,94%	(*)52,49%	(*)47,51%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

Las secciones que fueron objeto del análisis fueron: consumo, provisión, tienda y estación de servicios.

**Sección Consumo**

Del estudio de los indicadores elaborados se concluye que esta sección posee un aceptable nivel de margen bruto y marcación. Sin embargo, los gastos directos seccionales se

pueden considerar algo elevados, así como también los gastos en personal en relación con el nivel de distribuciones, si bien se observa una tendencia a la baja.

Las principales fortalezas de la sección se concentran en el conocimiento de la competencia por parte de la cooperativa, en su imagen en el mercado y en la utilización de la capacidad instalada.

Las debilidades que se detectan son relacionadas principalmente con la gestión de stocks y el manejo de los recursos humanos.

La sección tiene afectados aproximadamente un 30% de los activos fijos de la entidad.

### **Sección Tienda**

Esta sección muestra disminuciones tanto en relación a las distribuciones como a los gastos directos seccionales. Esto es debido a la decisión de la entidad de ir liquidando las existencias con el fin de desactivarla totalmente en el futuro.

Las fortalezas de la sección se concentran en el conocimiento de la competencia por parte de la cooperativa, en su imagen en el mercado y en el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Las debilidades que tiene la sección son las relacionadas principalmente con la gestión de stocks y el manejo de los recursos humanos.

La sección tiene afectado un 5% de los activos fijos de la entidad.

### **Sección Provisión**

Esta sección posee adecuados niveles de margen bruto y marcación si se los compara con secciones similares en otras cooperativas. La sección agrupa también la actividad de veterinaria, la cual es prestada por un profesional que asesora de manera permanente a los asociados que así lo requieren.

Las fortalezas y debilidades de la sección son similares a las de las anteriores secciones analizadas. Los puntos fuertes se concentran en los conocimientos de la competencia, la imagen de la entidad y la utilización de la capacidad instalada y los puntos débiles son los relacionados con la ausencia de adecuados métodos de selección de personal, la baja capacitación del mismo y la falta de procesos de formación continua.

La sección tiene afectados un 35% de los activos fijos de la entidad.

### **Sección Estación de Servicios**

Los niveles de margen bruto y marcación de la sección son razonables y acordes con los de la actividad. El resultado obtenido por la sección se incrementó en el último ejercicio con respecto al anterior, si bien se obtuvo una rentabilidad menor.

Los puntos fuertes y débiles de la sección son similares a los de la anterior.

La sección tiene afectado un 5% de los activos fijos de la cooperativa para su funcionamiento.

### **Tarea 4)**

#### **Análisis de posibilidades de reestructuración seccional:**

Del estudio seccional realizado se puede concluir que si bien el funcionamiento operativo en general es aceptable, ya que ninguna sección arroja quebrantos, éste se podría mejorar aprovechando mejor los costos fijos y el personal si se eliminara o reestructurara la sección Tienda. Una opción conveniente sería fusionarla o integrarla con la sección autoservicio.

Con respecto a la secciones autoservicio y provisión, si bien no aportan excedentes de consideración, su mantenimiento se basa, según lo informado por el gerente de la entidad, en

la función de acercamiento de la cooperativa con los asociados y en los beneficios que les brinda a los mismos.

### **Tarea 5)**

#### **Definición de proyectos**

##### **Proyecto de Desarrollo Ganadero**

###### **Breve descripción del proyecto:**

El proyecto consiste en la adquisición de 2.500 cabezas de ganado bovino –vacas madres- para ser entregadas a los asociados productores agropecuarios en un convenio bajo un sistema de capitalización. Ello traería aparejado el incremento de la actividad ganadera en la zona y a la vez posibilitaría una mayor comercialización por parte de la Cooperativa.

El proyecto fue desarrollado por la Cooperativa, con el asesoramiento de los Ing. Héctor Rocco y Marcos Daitch y la colaboración del Ing. Héctor Robert y el Dr. Rubén Machetti

###### **Situación inicial**

La Cooperativa Agropecuaria de Gral. San Martín se halla ubicada en el departamento Hucal en el Sur-Este de la Provincia de La Pampa.

Esta entidad solidaria inicio sus actividades en el año 1943, con el objetivo de satisfacer las necesidades de comercialización de la producción agropecuaria de los pequeños y medianos productores con un crecimiento sostenido en el tiempo llegando en la actualidad a tener 292 socios que operan con la misma en las distintas actividades comerciales que ella desarrolla.

Se dedica básicamente al acopio de cereales para lo cual tiene una capacidad de almacenaje entre propia y alquilada de 22.000 tn. recibiendo en Gral. San Martín, Abramo y



Villa Iris y a la comercialización de hacienda a través de remates ferias en Gral. San Martín y Abramo.

También comercializan miel y lanas, operaciones que se realizan a través de A.C.A. (Asociación Cooperativas Argentinas).

### **Descripción del problema**

En los últimos años, la zona en la que esta ubicada ha sufrido serios inconvenientes climáticos que han provocado pérdidas de cosechas y disminución de vientres en los rodeos de cría afectando muy seriamente a los productores asociados porque se han ido descapitalizando y no han podido generar ingresos suficientes para pagar sus deudas, situación que influyó directamente en la economía de ésta Institución obligándola a encarar distintos tipos de reformas en su estructura principalmente en personal para poder seguir funcionando y mantener sus objetivos solidarios.

### **Descripción del área**

El departamento Hucal tiene una superficie de 604.700 ha., correspondiendo las regiones fitogeográficas de la estepa pampeana y el bosque de cálden.

Desde un punto de vista agroecológico y productivo se delimitan claramente dos zonas homogéneas a la que se denomina zona I y II que dividen al departamento por la mitad de sur a norte.

### **Area Homogénea I:**

Abarca los lotes 1 a 25 de la Fracción B. Esta zona tiene grandes limitaciones dada por la escasa profundidad de los suelos y por la degradación de los mismos.

El sistema de colonización de esta zona agravó el problema, al provocar una división de la tierra en parcelas pequeñas que han sido excesivamente laboreadas, donde el principal cultivo de cosecha es el trigo, motivo por el cual el mismo se convierte en un monocultivo con toda la problemática que este sistema acarrea.

### Estructura agraria

El 95% de los productores son propietarios y el 63% de los establecimientos está debajo o en el límite de la unidad económica.

Superficie ha	0-100	100-500	500-1000	+ de 1000	TOTAL
% predios	12	51	18	19	100
Total cabezas	2478	43006	28456	89198	154138
Total predios	72	315	110	116	613
Total ha	4151	88460	77182	384289	554082

### Estratificación ampliada por superficie y número de cabezas:

Distribución Superf. Ha	Cantidad Predios	Total ha.	Total cabezas	Distribución hacienda por estratos %	Cantidad Predios %
0-50	32	561	682	24%	63%
50-100	40	3590	1796		
100-200	115	19898	8826		
200-500	200	68562	25180		
500-1000	110	77182	28456	76%	37%
> 1000	116	384289	89198		
TOTAL	613	554082	154138	100%	100%

Como se observa en el cuadro, hay una fuerte concentración de la hacienda en los estratos de superficie que van de 500 ha. a mas de 1000, esta situación de pérdida de cabezas de los estratos menores se agravó en los últimos años, siendo la mayoría asociados de la Cooperativa.

## **Sistemas de producción**

Los sistemas son predominantemente, agrícola-ganaderos donde el principal cultivo de cosecha es el trigo, en tanto la ganadería se caracteriza por ciclos de cría – recría.

### **Sistema de producción mixto**

**Agricultura:** La agricultura esta representada casi exclusivamente por el cultivo de Trigo que en el Departamento tiene rendimientos que oscilan entre 950 – 1100 kg./ha.

No se hacen rotaciones con leguminosas, y los rastrojos de cosecha, por lo general no se incorporan inmediatamente, sino que quedan a criterio de los productores en “descanso” durante un año, lo que provoca un deterioro físico de los suelos favoreciendo el enmalezamiento en especial de “flor amarilla” y “cebadilla”.

**Ganadería:** La principal actividad ganadera es la cría con tendencia a recría (eventualmente invernada).

La cría se hace en la mayoría de los casos sin tener en cuenta las necesidades del ganado y la oferta forrajera, lo que incide en bajos índices de procreo, con valores promedio de un 60% de parición. Gran cantidad de esta cría se hace sobre rastrojos de trigo, de muy bajo valor nutritivo, siendo común en el invierno observar síntomas de deficiencias minerales (“caídas de vacas”).

### **Area Homogénea II**

Esta ubicada al oeste del Dpto. Hucal, entre las isohietas de 400 a 500 mm.. Las empresas en su totalidad son ganaderas, siendo su principal actividad la cría. Dicha zona está caracterizada por el bosque abierto y pastizal bajo con caldenes. En las partes limpias se observan lotes de Pasto Llorón. En este subsistema los problemas de manejo son serios, ya

que gran cantidad de rodeos no tienen estacionadas sus pariciones y las pasturas naturales se manejan sin darles descansos estacionales.

### **Finalidad del proyecto**

Aumentar la comercialización de hacienda de la Cooperativa y la producción ganadera de sus asociados.

### **Objetivo final**

Incrementar la cantidad de hacienda de un determinado número de socios para que estos mejoren su actividad ganadera y que la producción obtenida sea comercializada a través de la Cooperativa.

### **Objetivos intermedios o específicos**

- Aumentar los ingresos netos de cada productor.
- Incrementar el negocio de remates ferias y por ende los ingresos a la cooperativa.
- Eficientizar el uso de los recursos económicos y naturales.
- Implementar planes técnicos productivos entre los productores adheridos al sistema de capitalización.
- Implementar programas de capacitación para los productores y técnicos integrados al sistema.
- Diversificar la producción mediante actividades como la ovina, que permite un rápido retorno del capital invertido, a través de la introducción de la raza PAMPINTA; la que será incorporada a los productores interesados mediante el mismo sistema de capitalización.

## **Estrategias de intervención**

Se redactarán convenios entre productores y la Cooperativa, en los cuales se establecerá que la hacienda provista por la cooperativa será entregada en capitalización a un determinado porcentaje y que la producción obtenida de este rodeo será entregada a los remates-ferias u otras vías de comercialización en manos de la Cooperativa.

El productor que reciba la hacienda, deberá realizar un planteo técnico productivo de acuerdo a la tecnología en uso, dicho plan será elaborado por los técnicos de la cooperativa siguiendo las pautas que el INTA, recomienda para la zona.

La capacitación y actualización de los productores y técnicos que integren el sistema de capitalización estará a cargo del INTA mediante jornadas y cursos.

Los productores que diversifiquen por otras actividades, por ejemplo la ovina (raza Pampinta) serán capacitados por técnicos del INTA.

## ***Cooperativa Agropecuaria Esteban Piacenza Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

La entidad tuvo una evolución positiva en los dos últimos ejercicios económicos, con relación a su situación financiera y patrimonial. La situación patrimonial es sólida, con una amplia participación del capital propio en la estructura de financiamiento de la entidad.

En relación al comportamiento de las secciones operativas, se observa un incremento de los ingresos y resultados en la sección cereales.

La cooperativa ha realizado ajustes estructurales, como por ejemplo en relación con los gastos de personal, que ha posibilitado que ha valores prácticamente similares de ingresos se obtengan resultados positivos y tasas de rentabilidad elevadas.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (ej. 2000/2001)**

Secciones	Resultado	Part.
Combustibles y lubricantes	50590,86	37,68%
Cereales y oleaginosas	51697,44	38,51%
Seguros, Transporte y Otras	24800,66	18,47%
Semillas y Agroquímicos	7163,1	5,34%
Total	134252,06	100,00%

#### **Estados de resultados seccionales**

##### **Combustibles y Lubricantes**

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
Ingresos			
Distribuciones Combustibles	420371,67	532567,90	112196,23
Costo de distribuciones	336635,94	447377,43	110741,49
<b>Resultado bruto combustibles</b>	<b>83735,73</b>	<b>85190,47</b>	<b>1454,74</b>

<i>Margen bruto combustibles</i>	19,92%	16,00%	
Distribuciones lubricantes	36352,31	39470,06	3117,75
Costo de distribuciones	27687,82	31040,79	3352,97
<b>Resultado bruto lubricantes</b>	<b>8664,49</b>	<b>8429,27</b>	<b>-235,22</b>
<i>Margen bruto lubricantes</i>	23,83%	21,36%	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>92400,22</b>	<b>93619,74</b>	<b>1219,52</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	20,23%	16,37%	
<i>Gastos directos</i>	40587,12	43028,88	2441,76
<b>Excedente seccional</b>	<b>51813,10</b>	<b>50590,86</b>	<b>-1222,24</b>
<i>Porc. s/distribuciones</i>	11,34%	8,84%	

La sección combustibles y lubricantes contribuye a generar más de la tercera parte del resultado operativo de la cooperativa, con un volumen de ventas muy importante. Ha experimentado un crecimiento tanto en lo monetario como en la cantidad de litros vendidos, principalmente de Gasoil.

En el último ejercicio se observa una disminución en el margen bruto y en la rentabilidad seccional.

## Cereales y oleaginosas

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<u>Ingresos</u>			
Comisiones cereales	77968,93	69681,38	-8287,55
Compensación Gastos Cosecha	103471,08	87447,7	-16023,38
Fletes cereales cosecha	72212,6	42880,24	-29332,36
Impuesto Sellos	8780,55		-8780,55
Comercialización cereales	10946,4		
<b>Total ingresos</b>	<b>273379,56</b>	<b>200009,32</b>	<b>-73370,24</b>
<u>Egresos</u>			
Comercialización cereales		24795,65	24795,65
<u>Gastos directos</u>			
Salarios	26571,8	25460,2	-1111,60
Gastos Cereales Cosecha	68855,84	72673,43	3817,59
Impuesto IB	5233,55	12505,04	7271,49
Amortizaciones	5220,46	8729,28	3508,82
Impuesto Sellos		4148,28	4148,28
<b>Total egresos</b>	<b>105881,65</b>	<b>148311,88</b>	<b>42430,23</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>167497,91</b>	<b>51697,44</b>	<b>-115800,47</b>
<i>Porc. s/Ingresos</i>	61,27%	25,85%	

La sección experimentó en el último ejercicio una importante disminución en los resultados aportados, si bien continúan siendo importantes. La comercialización de cereales muestra la diferencia de algunos negocios de girasol que repercutieron negativamente.

### Transporte, Seguros y otras

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Ingresos Transporte	49590,58	50651,75	1061,17
Ingresos Seguros y otras	22732,60	23241,30	508,70
<b>Total ingresos</b>	<b>72323,18</b>	<b>73893,05</b>	<b>1569,87</b>
<b>Gastos directos</b>			
Salarios y cargas sociales	13008,41	13577,51	569,10
Gastos generales	24629,82	31055,35	6425,53
Amortizaciones	1836,38	2761,65	925,27
Imp. Ing. Brutos	2761,65	1697,88	-1063,77
<b>Total gastos directos</b>	<b>42236,26</b>	<b>49092,39</b>	<b>6856,13</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>30086,92</b>	<b>24800,66</b>	<b>-5286,26</b>
<i>Porc. s/ingresos</i>	<i>41,60%</i>	<i>33,56%</i>	

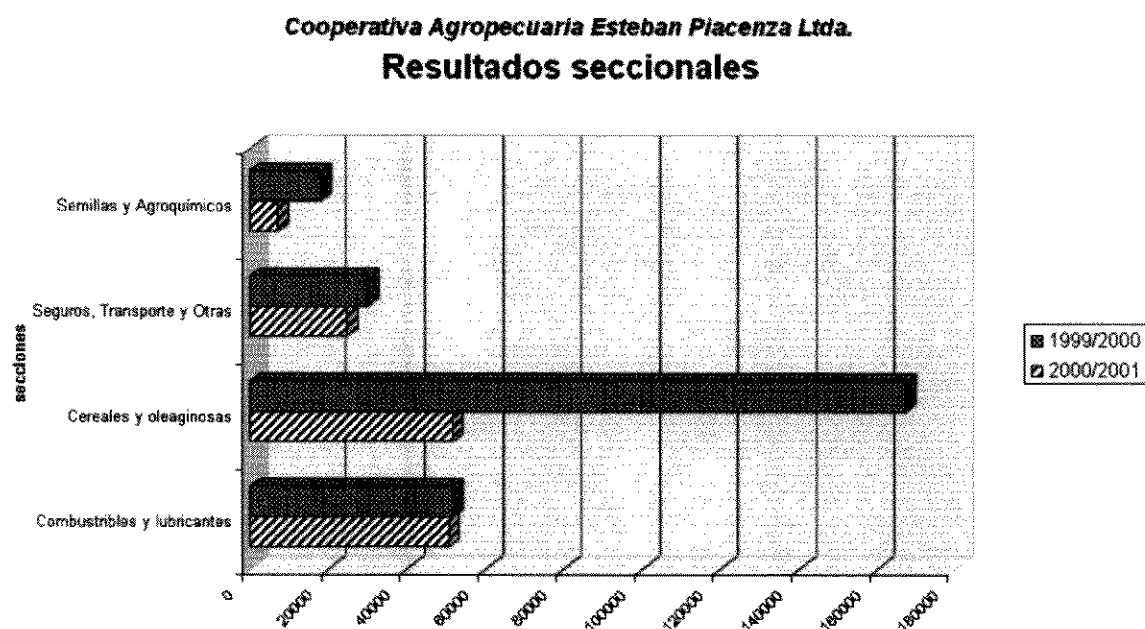
Dentro de esta sección se enmarcan las actividades de seguros, fotocopias, alquileres y otros. La cooperativa presta los seguros por medio de la firma LUA La Porteña S.A. y Broker de Seguros Agraria. Los resultados obtenidos en el último período reflejan una disminución de la rentabilidad producida por el incremento de los gastos generales.

### Semillas, Forrajes y Agroquímicos

	Ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Distribuciones Semillas y forrajes	155224,75	201089,57	45864,82
Costo de distribución	117298,97	168582,61	51283,64
<b>Resultado bruto semillas y forrajes</b>	<b>37925,78</b>	<b>32506,96</b>	<b>-5418,82</b>
<i>Margen bruto semillas y forrajes</i>	<i>24,43%</i>	<i>16,17%</i>	
<b>Distribuciones Agroquímicos</b>			
Distribuciones Agroquímicos	149305,54	160768,21	11462,67
Costo de distribución	128957,26	149069,65	20112,39
<b>Resultado bruto agroquímicos</b>	<b>20348,28</b>	<b>11698,56</b>	<b>-8649,72</b>
<i>Margen bruto agroquímicos</i>	<i>13,63%</i>	<i>7,28%</i>	
<b>Resultado bruto total</b>	<b>58274,06</b>	<b>44205,52</b>	<b>-14068,54</b>
<i>Margen bruto total</i>	<i>19,14%</i>	<i>12,22%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
	40142,37	37042,42	-3099,95
<b>Resultado seccional</b>	<b>18131,69</b>	<b>7163,1</b>	<b>-10968,59</b>
<i>Porc. s/distribuciones</i>	<i>5,95%</i>	<i>1,98%</i>	



La sección incrementó su operatoria de manera importante en el último ejercicio, sin embargo se redujo el resultado y la rentabilidad. Se han desarrollado negocios principalmente con semilleros de otras zonas que incrementaron sustancialmente la actividad.



### Tarea 3)

#### Relevamiento de los puntos fuertes y débiles

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Combustibles y lubricantes	16,37%	19,57%	40,89%	3,08%	7,52%	8,84%
Semillas y agroquímicos	12,22%	13,92%	30,57%	3,13%	10,24%	1,98%
Cereales y oleaginosas			68,73%	(*)12,73%	(*)74,15%	(*)25,85%
Seguros, Transp. y otras			27,66%	(*)18,37%	(*)66,44%	(*)33,56%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

#### **Sección Combustibles y Lubricantes:**

La sección muestra adecuados índices de margen bruto y marcación. También se observa un contenido nivel de erogaciones que posibilita que se obtenga una interesante rentabilidad seccional

Durante el ejercicio analizado, se realizaron inversiones con fondos propios, instalándose nuevos tanques de combustible.

Las principales fortalezas que posee la cooperativa en esta sección son: el conocimiento de la competencia, la imagen de la entidad y la capacidad de generación de fondos.

Las mayores debilidades se centran en la gestión de stocks, la estructura de costos fijos y la utilización de la capacidad instalada.

### **Sección Cereales**

La sección muestra una declinación de los resultados obtenidos con respecto al ejercicio anterior, no así en valores físicos de acopio. En el transcurso del ejercicio se hicieron inversiones en la planta de silos, realizándose las obras totalmente con personal de la Cooperativa.

Con relación al análisis de las fortalezas y debilidades de la sección, el gerente de la Cooperativa destaca como principales puntos fuertes la imagen de la cooperativa, que ha logrado un cierto prestigio en la zona y los conocimientos de la competencia. En tanto que en relación con las debilidades se pueden mencionar la deficiente gestión de stocks y la estructura de costos fijos.

### **Sección Semillas y Agroquímicos**

Los niveles de margen bruto y marcación que obtiene la sección se pueden considerar bajos, sin embargo se ven compensados de alguna manera con lo reducido de los gastos en personal y directos.

Las fortalezas de la sección son la adecuada estructura de costos fijos y la imagen de la cooperativa, mientras que las debilidades de que se pueden mencionar son la escasa capacidad de generación de fondos y los conocimientos de la competencia.

## **Sección Comisiones, Seguros y Transporte**

En lo referente a la actividad de seguros, ésta mantuvo el nivel de ingresos con una disminución de los gastos que mejoró el excedente neto. Con relación al rubro transporte, éste mantuvo su nivel de facturación con un crecimiento de gastos que redundó en una disminución del resultado final.

Las principales fortalezas de la actividad seguros son la adecuada estructura de fondos fijos y los conocimientos de la competencia. Las debilidades son la escasa posibilidad de influir en los mercados y la escasa capacidad para generar fondos.

Con respecto a la actividad de transporte las fortalezas son la utilización de la capacidad instalada y la correcta estructura de costos fijos. En tanto que las debilidades se concentran en los insuficientes conocimientos de la competencia y en la escasa capacidad de influir en los mercados.

### ***Tarea 4)***

#### **Análisis de posibilidades de reestructuración seccional:**

La cooperativa ha realizado hace algunos ejercicios una reestructuración de sus secciones, eliminando aquellas que eran deficitarias y fusionando otras, a partir de lo cual se ha recompuesto patrimonialmente y consolidado su actividad en aquellas funciones que son fundamentales para sus asociados.

### **Tarea 5)**

#### **Definición de proyectos**

#### **Proyecto de conversión a gas de la secadora de cereal**

### **Breve descripción del proyecto:**

La Cooperativa cuenta para el recibo y acondicionamiento del cereal de sus asociados, una secadora Margaría 220 C, con una antigüedad aproximada de 15 (quince) años y alimentación a gas oil.

En lo estrictamente operativo, la maquinaria cumple con holgura la demanda de trabajo exigida por la planta de silos y el tonelaje acopiado, dado que, no obstante su antigüedad, podría considerarse como una máquina relativamente moderna en cuanto a su modalidad – flujo continuo-, la capacidad –30 TT/hora-, y las buenas condiciones en que se encuentra.

En lo que respecta a los costos de funcionamiento, el elevado precio del gas oil, hace que sea poco menos que imposible tener la secadora en marcha, a excepción de honrosas excepciones de casos extremos de humedad en el cereal.

En este sentido, la alternativa de transformar la alimentación original de la secadora – gas oil- en una económicamente más rentable –gas natural-, debería considerarse como una forma de reducir ostensiblemente los costos funcionales de la sección cereales, habida cuenta de la existencia de la fuente abastecedora de combustible a pocos metros de la planta de silos.

En síntesis, el proyecto contaría con un beneficio directo hacia los productores asociados de la Cooperativa, en tanto se podrían disminuir los costos directos de secado de granos y su consecuencia inmediata, el almacenamiento.

### **Proyecto de Remodelación de la Estación de Servicios**

#### **Breve descripción del proyecto:**

La Cooperativa cuenta con el antecedente de haber tenido oportunamente un contrato con la petrolera ESSO SAPA, que venció en el año 1991. Como resultado de esta desvinculación, las instalaciones –hasta allí compartidas en cuanto a propiedad- pasaron a ser en su totalidad de la cooperativa por un precio “simbólico”, dado que para ESSO era material

amortizado y su único objetivo en ese momento era desvincularse de la entidad por cuestiones de volumen.

Actualmente, si bien la sección cuenta con instalaciones en condiciones de uso –avaladas por la auditoría anual que se exige en la materia- se puede afirmar que el estado de las mismas no es el óptimo. Basta mencionar que para el despacho de combustibles, se utilizan surtidores mecánicos, cuando en la actualidad la mayoría de las estaciones ya cuentan con surtidores electrónicos.

Es por esto que la remodelación y actualización tecnológica de la Estación de Servicios traerá importantes ventajas operativas relacionadas con el manejo, el control y una más atractiva presentación de los productos –marketing-, que seguramente redundará en una mejora de los resultados económicos de la sección.

## ***Cooperativa Mixta Trabajadores Unidos Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

Se trata de una Cooperativa pequeña, que exhibe una administración ordenada, prudente y eficiente. La Cooperativa ha evolucionado positivamente durante los últimos años, tanto en el aspecto económico como en el financiero y patrimonial, con un crecimiento continuo de los ingresos operativos.

La entidad tiene una muy buena tasa de rentabilidad y un nivel de liquidez aceptable evidenciando una tendencia positiva. Esto también se registra en relación con la situación de solvencia.

La composición de la estructura de financiamiento refleja una armónica composición entre el capital propio y ajena. Sin embargo, como en la mayoría de las cooperativas analizadas, la participación de los créditos corrientes de los asociados es elevada.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (ej. 2000/2001)**

Sección	Resultado	Part.
Mercaderías	1099,47	1,19%
Repuestos	13621,59	14,80%
Departamento agronómico	13930,26	15,14%
Comisiones Seg. Y Mut.	9819,55	10,67%
Cereales Cosecha	53542,67	58,19%
Totales	92013,54	100,00%

#### **Estado de resultados seccionales**

##### **Mercaderías**

ejercicio		
1999/2000	2000/2001	Diferencia

<u>Ingresos</u>			
Distribuciones	155733,71	149162,09	-6571,62
Costo de distribuciones	120645,91	119884,26	-761,65
<b>Resultado bruto</b>	<b>35087,8</b>	<b>29277,83</b>	<b>-5809,97</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>22,53%</i>	<i>19,63%</i>	
<u>Gastos directos</u>			
Salarios	12272,21	12272,21	0
Cargas Sociales	2302,93	2407,7	104,77
Gastos	6550,95	7796,06	1245,11
Imp. Ingresos brutos	3893,35	3729,06	-164,29
Incem. Prev.	1100	1100	0
Amortizaciones	507,26	873,33	366,07
<b>Total gastos directos</b>	<b>26626,7</b>	<b>28178,36</b>	<b>1551,66</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>8461,1</b>	<b>1099,47</b>	<b>-7361,63</b>
<i>Porc. S/distribuciones</i>	<i>5,43%</i>	<i>0,74%</i>	

Se observa una importante caída en el nivel de distribuciones efectuadas por esta sección, debido a factores como la recesión general que atraviesa la economía y en particular el consumo. Se puede detectar un leve aumento en los gastos directos lo que provoca, junto al factor antes mencionado, una marcada disminución en el excedente seccional y en el porcentaje de rentabilidad sobre ventas.

## Repuestos

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<u>Ingresos</u>			
Distribuciones	127046,41	130584,87	3538,46
Costo de distribuciones	99123,01	98773,27	-349,74
<b>Resultado bruto</b>	<b>27923,4</b>	<b>31811,6</b>	<b>3888,2</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>21,98%</i>	<i>24,36%</i>	
<u>Gastos directos</u>			
Salarios	6856,2	6856,2	0
Cargas Sociales	1275,91	1355,47	79,56
Gastos	6501,07	6111,72	-389,35
Imp. Ingresos brutos	3176,15	3266,62	90,47
Incem. Prev.	600	600	0
<b>Total gastos directos</b>	<b>18409,33</b>	<b>18190,01</b>	<b>-219,32</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>9514,07</b>	<b>13621,59</b>	<b>4107,52</b>
<i>Porc. S/distribuciones</i>	<i>7,49%</i>	<i>10,43%</i>	

La sección tiene un buen nivel de margen bruto y de rentabilidad. Se puede observar un leve aumento en el nivel de distribuciones con una disminución en los costos directos lo que provoca un aumento del resultado seccional.

## Comisiones

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comisión Seguros y M.	5452,16	7360,24	1908,08
Comisión CPE	2236,9	2809,24	572,34
<b>Total ingresos</b>	<b>7689,06</b>	<b>10169,48</b>	<b>2480,42</b>
<b>Gastos directos</b>			
Impuesto a los ingresos brutos	315,25	349,93	34,68
<b>Resultado seccional</b>	<b>7373,81</b>	<b>9819,55</b>	<b>2445,74</b>
<i>Porc. S/ingresos</i>	<i>95,90%</i>	<i>96,56%</i>	

## Departamento Agronómico

	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
Distribuciones agroquímicos	178968,5	219116,61	40148,14
Costo de distribuciones	150225,5	190425,53	40200,03
<b>Resultado bruto agroquímicos</b>	<b>28742,97</b>	<b>28691,08</b>	<b>-51,89</b>
<i>Margen bruto agroquímicos</i>	<i>16,06%</i>	<i>13,09%</i>	
Distribuciones semillas	38189,55	47183,88	8994,33
Costo de distribuciones	32088,32	43332,71	11244,39
<b>Resultado bruto semillas</b>	<b>6101,23</b>	<b>3851,17</b>	<b>-2250,06</b>
<i>Margen bruto semillas</i>	<i>15,98%</i>	<i>8,16%</i>	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>34844,20</b>	<b>32542,25</b>	<b>-2301,95</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	<i>16,05%</i>	<i>12,22%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
Gastos generales	12462,73	12883,35	420,62
Ingresos brutos	4798,73	5643,45	844,72
Amortizaciones	85,19	85,19	0
<b>Total gastos directos</b>	<b>17346,65</b>	<b>18611,99</b>	<b>1265,34</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>17497,55</b>	<b>13930,26</b>	<b>-3567,29</b>
<i>Porcentaje s/ distribuciones</i>	<i>8,06%</i>	<i>5,23%</i>	

La evolución de la operatoria de la sección es positiva, sin embargo se observa una disminución de los márgenes brutos de cada una de las actividades que la integran. El rendimiento seccional es reducido pero puede considerarse aceptable para este tipo de sección

## Cereales

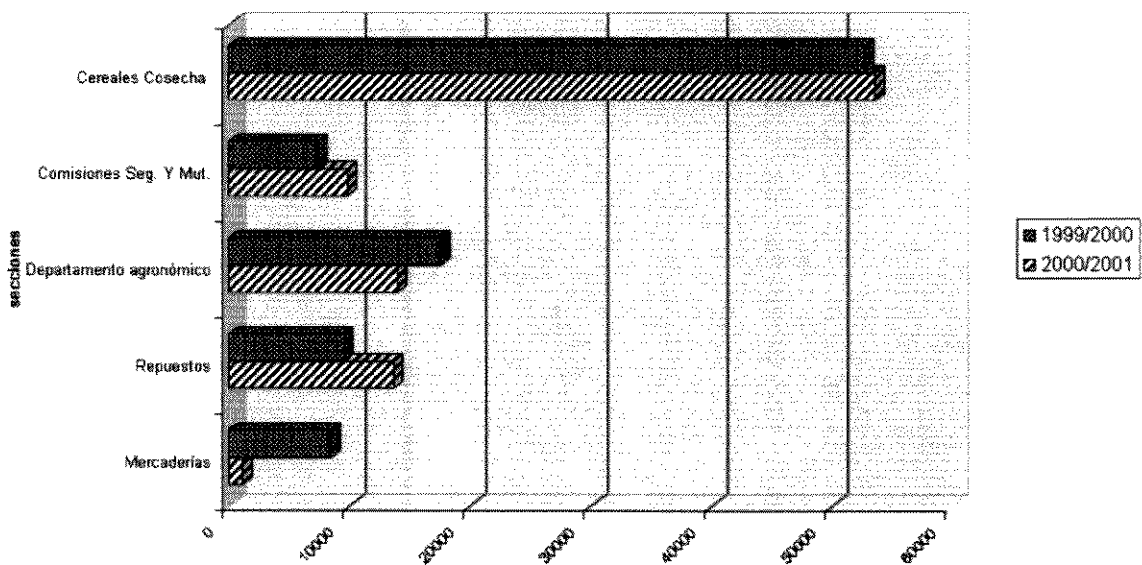
	ejercicio		Diferencia
	1999/2000	2000/2001	
<b>Ingresos</b>			
Comercialización cereales	6753,72	13088,42	6334,7
Compensación gastos	247196,76	289151,21	41954,45
<b>Total ingresos</b>	<b>253950,48</b>	<b>302239,63</b>	<b>48289,15</b>



<b>Gastos directos</b>			
Salarios	14789,76	14679,18	-110,58
Cargas Sociales	3188,38	2735,91	-452,47
Gastos Cereales	166027,73	205018,83	38991,1
Gastos Silos	4820,56	5121,13	300,57
Alquileres	2709,53	10792	8082,47
Imp. Ingresos Brutos	3154,87	2767,62	-387,25
Amortizaciones	5772,95	6782,29	1009,34
Increment. Previsión	800	800	0
<b>Total gastos directos</b>	<b>201263,78</b>	<b>248696,96</b>	<b>47433,18</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>52686,7</b>	<b>53542,67</b>	<b>855,97</b>
<i>Porc. S/ingresos</i>	<i>20,75%</i>	<i>17,71%</i>	

El resultado seccional del último ejercicio es similar al anterior, a pesar del aumento de la operatoria, debido al aumento en igual proporción de los gastos directos seccionales. Esto tiene como consecuencia una disminución del rendimiento general de la sección

**Trabajadores Unidos Cooperativa Mixta Ltda.**  
**Resultados seccionales**



**Tarea 3)**

**Relevamiento de los puntos fuertes y débiles:**

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Mercaderías	19,63%	24,42%	52,10%	9,84%	18,89%	0,74%
Repuestos	24,36%	32,21%	45,14%	6,29%	13,93%	10,43%
Comisiones					(*)4,75%	(*)96,56%
Dep. agronómico	12,22%	13,92%			6,99%	5,23%
Cereales			7,00%	(*)5,76%	(*)82,28%	(*)17,72%

(\*) Calculado sobre ingresos totales seccionales

Debido a que no se recibió respuesta al cuestionario elaborado sobre fortalezas y debilidades no se puede presentar un diagnóstico de las mismas. De todas formas del análisis de los indicadores elaborados, y del estudio de los Estados Contables e Informe de Auditoría Anual, se desprende que la entidad posee en general un buen funcionamiento operativo, con la sola excepción de la escasa tasa de rentabilidad obtenida por la sección mercaderías.

### **Sección Mercaderías**

Se observa una alta incidencia de los gastos directos y en personal si se los compara con los indicadores obtenidos por secciones similares en otras entidades. Se debe estudiar la forma de recuperar el nivel de distribuciones para poder asegurar posibilidades futuras a la sección.

### **Sección Departamento Agronómico**

La sección muestra márgenes brutos y de marcación bajos, típicos del rubro, pero acompañados con una reducida incidencia de los gastos directos operativos. Desagregando la operatoria de semillas y agroquímicos se obtiene que la evolución de la primera aumentó un 23,55% y la segunda en un 22,43%. En semillas la marcación bajó de 19,02% a 8,89% y en agroquímicos de 19,13% a 15,07%.

## ***Cooperativa Agropecuaria de Miguel Riglos Ltda.***

### **Tarea 1)**

#### **Situación actual:**

La Cooperativa se encuentra en una etapa de reactivación, luego de la difícil situación en la que se encontraba años atrás y que la llevó a que deba solicitar su concurso preventivo de acreedores.

En la actualidad, la mayoría de sus secciones operativas se encuentran funcionando, y esto ha posibilitado un incremento de los ingresos. Sin embargo, los gastos fijos aún son elevados. A pesar de esto, la entidad aún no obtiene resultados económicos-operativos positivos. Es por esto que la situación de liquidez y disponibilidad de fondos a corto plazo es muy crítica.

### **Tarea 2)**

#### **Análisis seccional:**

#### **Participación de las secciones en el resultado operativo (Ej.1999/2000)**

<u>Secciones</u>	<u>Resultado</u>	<u>Part</u>
Consumo	-5486,75	16,19%
Ferretería-combustibles	6306,94	-18,61%
Haciendas y varios	-6281,73	18,53%
Cereales	-28430,43	83,89%
Total	-33891,97	100,00%

A la fecha de realización del presente trabajo, aún no se habían presentado en la Subsecretaría de Cooperativas los estados contables correspondientes al último ejercicio económico 2000/2001, por lo tanto el presente análisis seccional se realizó en base a los ejercicios 1998/1999 y 1999/2000.

## Estados de resultados seccionales

### **Ferretería-Combustibles**

	ejercicio		Diferencia
	1998/1999	1999/2000	
<b>Ingresos</b>			
Distribución Ferretería	252503,46	255068,12	2564,66
Costo de distribución Ferretería	240286,04	225140,87	-15145,17
<b>Resultado bruto ferretería</b>	<b>12217,42</b>	<b>29927,25</b>	<b>17709,83</b>
<i>Margen bruto ferretería</i>	<i>4,84%</i>	<i>11,73%</i>	
Distribución Combustibles	266682,68	320225,04	53542,36
Costo de distribución Combustibles	258840,39	293538,33	34697,94
<b>Resultado bruto combustibles</b>	<b>7842,29</b>	<b>26686,71</b>	<b>18844,42</b>
<i>Margen bruto combustibles</i>	<i>2,94%</i>	<i>8,33%</i>	
<b>Resultado bruto seccional</b>	<b>20059,71</b>	<b>56613,96</b>	<b>36554,25</b>
<i>Margen bruto seccional</i>	<i>3,86%</i>	<i>9,84%</i>	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	15523,2	12926,83	-2596,37
Generales	37765,94	34407,04	-3358,90
Amortizaciones	2783,15	2973,15	190,00
<b>Total gastos directos</b>	<b>56072,29</b>	<b>50307,02</b>	<b>-5765,27</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>-36012,58</b>	<b>6306,94</b>	<b>42319,52</b>
<i>Parc. S/Distribuciones</i>	<i>-6,94%</i>	<i>1,10%</i>	

Del análisis del estado de resultados de esta sección se puede concluir que la evolución durante el último ejercicio ha sido positiva, incrementándose el volumen operado tanto por la actividad ferretería como combustibles. Asimismo, los gastos en personal y generales han disminuido permitiendo de esta forma obtener un reducido pero positivo resultado neto seccional. Esta sección es la que mas excedentes aporta al resultado operativo total de la cooperativa.

### **Cereales**

	ejercicio		Diferencia
	1998/1999	1999/2000	
<b>Ingresos</b>			
Distribuido cereales	1536548,67	1869982,17	333433,50
Compras	1265291,02	1609900,88	344609,86
<b>Resultado bruto cereales</b>	<b>271257,65</b>	<b>260081,29</b>	<b>-11176,36</b>
<i>Margen bruto</i>	<i>17,65%</i>	<i>13,91%</i>	
Otros ingresos	66478,50	84416,09	17937,59
<b>Total ingresos cereales</b>	<b>337736,15</b>	<b>344497,38</b>	<b>6761,23</b>
Distribuciones semillas	92323,10	149682,12	57359,02
Costo de distribuciones	83850,02	123010,36	39160,34

<b>Resultado bruto semillas</b>	<b>8473,08</b>	<b>26671,76</b>	<b>18198,68</b>
<i>Margen bruto semillas</i>	9,18%	17,82%	
Distribuciones fertilizantes y agroq.	224511,03	244717,71	20206,68
Costo de distribuciones	201462,86	228438,07	26975,21
<b>Resultado bruto fertilizantes y agroq.</b>	<b>23048,17</b>	<b>16279,64</b>	<b>-6768,53</b>
<i>Margen bruto fertilizantes y agroq.</i>	10,27%	6,65%	
<b>Total de ingresos seccional</b>	<b>369257,40</b>	<b>387448,78</b>	<b>18191,38</b>
<b>Gastos directos</b>			
En personal	20984,43	18805,64	-2178,79
Generales	229952,76	337676,51	107723,75
Amortizaciones	58952,06	59397,06	445,00
<b>Total gastos</b>	<b>309889,25</b>	<b>415879,21</b>	<b>105989,96</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>59368,15</b>	<b>-28430,43</b>	<b>-87798,58</b>
<i>Porc. S/total de ingresos</i>	16,08%	-7,34%	

La sección ha experimentado una evolución positiva en relación a los ingresos generados, sin embargo los gastos directos se incrementaron fuertemente impulsado por el aumento en los gastos generales. Con respecto a los márgenes brutos de las distintas actividades en el último ejercicio (1999/2000), la distribución de semillas obtiene un nivel de margen bruto aceptable, mientras que el resto de las actividades tanto la comercialización de cereales como fertilizantes y agroquímicos disminuyeron sus márgenes brutos.

## Consumo

	ejercicio		Diferencia
	1998/1999	1999/2000	
<b>Ingresos</b>			
Distribución Consumo	361704,28	343572,00	-18132,28
Costo de distribución	332708,46	277325,08	-55383,38
<b>Resultado bruto</b>	<b>28995,82</b>	<b>66246,92</b>	<b>37251,10</b>
<i>Margen bruto</i>	8,02%	19,28%	
<b>Gastos directos</b>			
En personal	47698,36	44466,97	-3231,39
Generales	32722,27	21687,14	-11035,13
Amortizaciones	4030,25	5579,56	1549,31
<b>Total gastos directos</b>	<b>84450,88</b>	<b>71733,67</b>	<b>-12717,21</b>
<b>Resultado seccional</b>	<b>-55455,06</b>	<b>-5486,75</b>	<b>49968,31</b>
<i>Porc. s/distribuciones</i>	-15,33%	-1,60%	

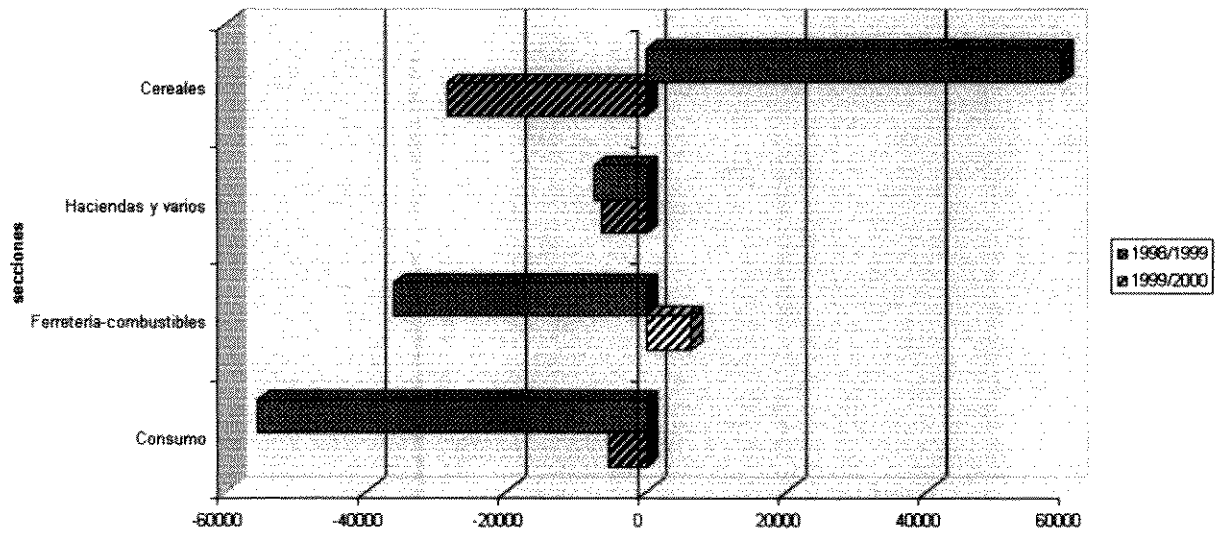
La sección tuvo una evolución positiva, aunque de todas formas continúa obteniendo un pequeño quebranto. Se observa una disminución importante de los gastos directos de la sección y un aumento del margen bruto a niveles normales.

## Hacienda y varios

	ejercicio		Diferencia
	1998/1999	1999/2000	
Total ingresos	0	0	0
Gastos directos			
Amortizaciones	7486	6281,73	-1204,27
<b>Resultado seccional</b>	<b>-7486</b>	<b>-6281.73</b>	<b>1204.27</b>

Esta sección no operó durante los ejercicios analizados.

### Cooperativa Agropecuaria de Miguel Riglos Ltda. Resultado seccional



### Tarea 3)

#### Relevamiento de los puntos fuertes y débiles:

Secciones	MB	Marcación	GP/GD	GP/Dist.	GD/Dist.	Rentab s/Dist.
Consumo	19,28%	23,89%	61,99%	12,94%	20,88%	-1,60%
Ferrería-Combustibles	9,84%	10,92%	25,70%	2,25%	8,74%	1,10%
Hacienda y varios						
Cereales	13,38%	15,45%	4,52%	0,83%	18,37%	-1,26%

\*\* Datos del ejercicio 1999/2000

Debido a que no se recibió contestación a las consultas realizadas para establecer las fortalezas y debilidades de las secciones, no se puede hacer un diagnóstico de las mismas.

La Cooperativa se encuentra en concurso preventivo –presentado en noviembre de 1996- a partir del cual se concentraron los esfuerzos en la reactivación de las secciones que históricamente fueron el sostén económico de la entidad, contando en el ejercicio analizado - 1999/2000- con todas (excepto hacienda) funcionando a pleno desde el punto de vista operativo, pero faltando aún lograr la rentabilidad en todas ellas. En el ejercicio 1999-2000 aún presentaban quebrantos las secciones consumo y cereales.

Los resultados seccionales presentan una tendencia a la mejoría, pero manteniendo los quebrantos antes señalados, pérdidas éstas que deberán ser revertidas a la brevedad, puesto que ponen en peligro la ya muy delicada situación económica de la Institución.

Si bien los márgenes de rentabilidad bruta han sido mejorados (19,28% Sección Consumo, 9,84% Sección Ferretería-Combustibles), aún resultan escasos ya que combinados con un insuficiente monto de ventas totales y un sobredimensionamiento en los gastos fijos (en personal, mantenimiento de instalaciones, etc.) pueden provocar situaciones no deseadas de continuar en ese elevado nivel.

### ***Extracto del contenido esencial del estudio realizado***

El presente trabajo analiza la situación económica de las cooperativas agropecuarias pampeanas desde el punto de vista de sus secciones operativas.

El trabajo comprende el análisis de siete cooperativas agropecuarias pampeanas, las cuales ya habían sido calificadas como sujetos de crédito en el análisis de factibilidad crediticia realizado con anterioridad.

En una primera etapa del estudio, se presentan los estados de resultados de cada una de las secciones de las cooperativas agropecuarias y se elaboran índices y gráficos a fin de poder identificar aquellas que aportan excedentes y las que son deficitarias.

Posteriormente, se realiza un relevamiento de los puntos fuertes y débiles de las secciones, centrandó el análisis en aquellas que presentan mayores dificultades.

En una etapa ulterior se proponen algunas medidas tendientes a corregir las debilidades detectadas sugiriendo la reestructuración, fusión y eliminación de secciones.

Por último, se describen proyectos susceptibles de realización en algunas de las cooperativas que fueron objeto del trabajo, los que permitirán corregir las deficiencias halladas e incrementar la operatoria económica de las mismas.

Por las características propias del estudio realizado no se puede arribar a una conclusión general del mismo, sino que las mismas son las que se exponen en los comentarios al final de cada una de las tareas desarrolladas.

No obstante, sí se puede afirmar que del análisis efectuado y del contacto con los administradores de las entidades solidarias se puede apreciar una mejora en las expectativas del sector, relacionada sobre todo con el aumento del tipo de cambio y la consiguiente mejora de la rentabilidad, que auguran un mejor futuro para las actividades relacionadas con el campo y es de suponer también para las cooperativas agropecuarias analizadas.