

PROCESOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA EN EL MERCADO COMÚN DEL SUR (MERCOSUR)

*Verónica Lilián Montes**

*Leandro Iglesias**

*Alicia Ressel**

*Noelia Silva**

Introducción

El presente trabajo sobre la Federación de Cooperativas de la Región Sur Ltda. (FE.CO.R.SUR) y la Cooperativa de Segundo Grado Cabal –administradora de medios de pago–, se inscribe dentro del Proyecto de Investigación –Impactos de la Integración Regional del Mercosur en el Sector Cooperativo.¹ Según el marco de la investigación, el alcance de los Estudios de Caso nos permitirán dar cuenta de experiencias exitosas en el marco de la integración regional y analizar situaciones concretas

* Docentes e Investigadores del Instituto de Estudios Cooperativos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, <iecoop@econo.unlp.edu.ar>.

¹ La Investigación concluyó en el primer semestre del año 2008. Las universidades integrantes del proyecto son: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Estudios Cooperativos, Argentina; Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas (PPGCSA), Brasil; Universidad de Chile, Programa interdisciplinario de estudios asociativos (PRO-ASOCIA) de la Facultad de Ciencias Sociales, Chile; Pontificia Universidad Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Colombia; Universidad Católica, Nuestra Señora de la Asunción; Centro de Políticas Públicas, Paraguay; Universidad de la República, Unidad de Estudios Cooperativos, Uruguay.

de relacionamiento en el sector, en particular en sus modalidades agropecuaria y de ahorro y crédito.

En los siguientes estudios de caso se pretende examinar, por medio de una experiencia concreta, los procesos de integración que el sector cooperativo efectúa en forma manifiesta con otros integrantes del bloque económico. Particularmente, en el sector agropecuario, se trata de una federación de cooperativas de la región sur de nuestro país que ha incursionado exitosamente a través de modalidades de intercooperación con países del Mercosur, y que mantiene actualmente relaciones comerciales, de capacitación y de asistencia técnica con diferentes organizaciones internacionales. El objetivo de esta organización, está centrado en la prestación de servicios a los productores asociados a través de un sistema cooperativo que permite posicionar, fundamentalmente al pequeño y mediano productor, en mejores condiciones respecto a otras opciones. No es sólo un instrumento de comercialización, sino que es la herramienta que contribuye al desarrollo económico, cultural y social de los productores de la región. Manteniendo el mismo eje de análisis, se intentará comprender bajo qué condiciones Cabal establece sus acuerdos dentro del sector de ahorro y crédito. Esta cooperativa, que trabaja a través de otras instituciones financieras, permite observar en forma clara qué mecanismos se deben aplicar para lograr procesos de integración regional.

Objetivo general

En concordancia con los objetivos del Proyecto –Impactos de la Integración Regional del Mercosur en el Sector Cooperativo–, el objetivo general de los estudios de caso consiste en: contribuir al desarrollo del movimiento cooperativo en la región por medio de la generación de conocimiento científico sobre los impactos de la integración regional, de manera que las empresas cooperativas sean capaces de formular propuestas para aprovechar sus fortalezas y las potenciales oportunidades.

Objetivos específicos

a. Determinar los efectos producidos sobre las cooperativas a partir de los procesos de integración. Su incidencia económica como también aquellos aspectos que impliquen su profundización; b. Caracterizar los fenómenos de integración, sobre todo teniendo en cuenta su esencia cooperativa (actores, tipología social, perfil de los asociados, entre otros); c. Advertir sobre la importancia que tienen este tipo de procesos en la generación de empleo.

Metodología

Se propone para los estudios de caso, la metodología de investigación –acción participativa. Esta herramienta propone establecer, en conjunto con los directivos de las organizaciones cooperativas, los objetivos del estudio a realizar en la institución, la forma de trabajo y los resultados esperados. Se acuerda en conjunto las fuentes y el tipo de información a ser relevada y las instancias en las cuales se presentarán los documentos para validar los conocimientos generados.

Etapas de los estudios de caso: a. Acuerdo de trabajo con las organizaciones cooperativas, b. Revisión de fuentes primarias y secundarias, c. Entrevistas y reuniones con integrantes de las cooperativas, d. Redacción de documentos e informes sobre la información generada, e. Instancia de validación de los resultados de la investigación, f. Evaluación y elaboración de informes finales de los estudios de caso.

Resultados esperados

Incorporar información relevante sobre ambos sectores y sobre las cooperativas específicamente analizadas, que permita elaborar un informe exhaustivo en relación con los objetivos planteados. Comprobar los retos que enfrentan las cooperativas analizadas en sus respectivos sectores.

El caso de FE.CO.R.SUR. Coop. Ltda.

El sector lanero en la República Argentina

Antes de introducirnos en el caso específico de FE.CO.R.SUR, se realizará una presentación del sector lanero en la República Argentina y cómo ha sido afectado en los últimos años.

La lana no sólo constituyó una actividad muy importante en el país, sino que dio origen a formas de procesamiento y de desarrollos industriales sumamente relevantes. En torno de la lana se edificaron múltiples organizaciones de productores, cooperativas, federaciones, agrupaciones de industriales etc., cada una sosteniendo conductas activas en favor de sus asociados. Pero hoy la lana es territorio devastado, habiendo desaparecido gran parte de sus agentes económicos y de entidades de segundo orden, y quienes continúan, muchas veces lo hacen en circunstancias de considerable debilidad. (Kulesz, 2001.)

En otros tiempos el precio de la lana estaba asociado a vaivenes de la moda o a la aparición de fibras alternativas que tenían incidencia en la producción ovina y consecuentemente en las zafra. El nivel de producción de lanas en nuestro país supo tocar un nivel equivalente a casi 50% de la producción australiana, zafra lanera 1944/1945, no alcanzando a cubrir 10% en la zafra 1999/2000.²

La fuerte crisis que atravesó durante la década de los noventa el sector ovino tuvo dos espacios fragmentados de instalación. Por un lado podríamos establecer que la crisis penetró en el sector ovino en general por la falta de políticas acordes a las necesidades y por el otro lado el sector lanero en particular se vio amenazado por la crisis de precios internacionales de la lana. Todo esto fue lo que motivó a los participantes del mencionado sector desde diferentes ámbitos, como ser públicos, privados, nacionales y provinciales, a analizar permanentes acciones para paliar la situación. Históricamente, las lanas argentinas fueron depreciadas en el mercado internacional por defectos de presentación, por su excesiva contaminación, por su incorrecta clasificación y por falta de correspondencia entre el producto ofrecido y la documentación asociada. Esto conducía a nuestras lanas a mercados poco exigentes en calidad e inevitablemente poco retributivos.

² Datos extraídos del documento de Kulesz (2001). "El sector lanero a fines del siglo XXI".

Si bien existieron políticas de fomento y promoción en el sector, las trabas burocráticas que debieron cumplir, impedían que entidades como la Federación objeto del presente estudio, tuvieran acceso a los mercados por los escasos niveles de producción y la calidad requerida para comercializar su producto en el exterior.

Durante décadas, diferentes organismos e instituciones, públicos y privados, nacionales y provinciales, realizaron innumerables intentos para revertir esta realidad histórica. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación y sus equivalentes provinciales, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Federación Lanera Argentina, las Sociedades Rurales de Productores, las Cooperativas Laneras, las Empresas Laneras y muchos otros, elaboraron y llevaron adelante distintas estrategias que involucraron desde el diseño y puesta en práctica de sistemas de clasificación de lanas en estancia, cursos de capacitación de esquila Tally Hi, cursos de clasificación de lanas, incentivos económicos estatales para aquellos lotes de lana clasificados según determinados estándares, y hasta campañas de difusión masiva relativas a la toma de conciencia de los perjuicios económicos que la contaminación originaba.

Todos esos esfuerzos fueron válidos, pero tuvieron la debilidad de ser aislados. Es por ello que durante el año 1994, se decidió cambiar de estrategia. Se reunieron los actores involucrados y se acordó la creación de un Programa Federal. Se conformó, entre el Estado Nacional, los Estados Provinciales, la industria, los productores y las empresas de esquila un Comité Nacional que definió objetivos simples y concretos y articuló las acciones entre las partes involucradas, con especial atención a los requerimientos de la industria. Nació entonces, luego de intensos debates y discusiones *PROLANA*, el Programa de Asistencia para el Mejoramiento de la Calidad de la Lana, creado con el propósito de asistir al productor lanero de todo el país para el mejoramiento de la calidad de la lana, de su presentación y condiciones de venta. Se instrumentó a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (*SAGPYA*) desde diciembre de 1994.

Del relevamiento realizado durante las últimas zafras, surge que los productores adheridos a *PROLANA*, que garantizan su calidad, han logrado recibir igual, y hasta en algunos casos mayor, precio por su producción que el indicador de Australia. Este dato es interesante si se tiene en

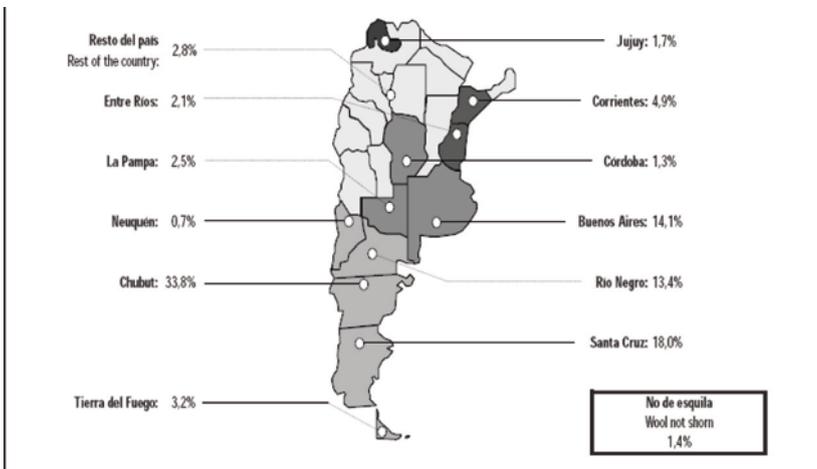
cuenta que el mercado argentino, generalmente, es tomador de tendencias de precios internacionales, más precisamente del mercado australiano y que en el pasado, los lotes nacionales de las mismas características se pagaban hasta 25% menos.

La producción lanera

La comercialización de lana se realiza tanto como base limpia o como base sucia, la diferencia obedece al peso y característica de la lana al momento de su venta. La lana base sucia, una vez sometida al proceso de lavado y peinado industrial, se convierte en base limpia.

Se presenta a continuación, el porcentaje de participación por provincia en la zafra anual, observando que entre Chubut y Río Negro concentran más de 40 % de la producción lanera.

Gráfica 1. *Participación porcentual en la producción de lana - Zafra 2006-2007*



Fuente: Federación Lanera Argentina.

Cuadro 1. *Producción de lana estimada por provincia (en toneladas sucias)*

	Jujuy	Corrientes	Entre Ríos	Córdoba	La Pampa	Buenos Aires	Neuquén	Río Negro	Chubut	Santa Cruz	Tierra del Fuego	Resto del País	Total
2005/2006	1400	3800	1700	1000	2000	11100	700	9000	22000	12400	2300	2600	70000
2006/2007	1200	3500	1500	900	1800	10000	500	9500	24000	12800	2300	2000	70000
2007/2008	1200	3500	1500	900	1800	10000	500	9500	24000	12800	2300	2000	70000

Fuente: Federación Lanera Argentina. Zafra.

Cuadro 2. *Destino de las exportaciones de lana sucia en el total de lana (en toneladas)*

Destino	Lana Sucia	Total Lana	Destino	Lana Sucia	Total Lana	Destino	Lana Sucia	Total Lana
Alemania	4189	9978,2	India	261,8	1 020,6	Uruguay	105	171,6
China	2417,2	7834,4	Colombia	39,4	529,6	Francia	15,4	91,5
Italia	1003	6965,1	EE:UU	190,9	432,8	Hungría	21,9	21,9
Bulgaria	197,3	1184,6	España	51,2	237,4	Total Exp.	8492,1	

Fuente: Federación Lanera Argentina.

Respecto al destino de las exportaciones, sólo se han considerado los países que exportan lana sucia (como se puede observar en el cuadro 3). Si se analiza el total de la producción de lana entregada por las cooperativas a FE.CO.R.SUR y que se exporta en su totalidad a Central Lanera Uruguay, se evidencia una alta participación de la federación en las exportaciones de lana base sucia a Uruguay.

Características de la región

La provincia de Río Negro en general, y la región donde se encuentra la federación de cooperativas en particular, se sostienen económica, social y políticamente en un proceso productivo que tiene en el sector agropecuario un pilar fundamental. En esta región esto es particular-

mente importante y se manifiesta a través de una estructura de producción de más de 3000 productores, ocupantes de más de 60 % del territorio provincial, dedicados fundamentalmente a la producción extensiva de ovejas merino. La majada general de la provincia de Río Negro es de aproximadamente 1 500 000 ovejas y la producción estimada de lana es en las últimas zafras 9 500 toneladas base sucia.

De la estructura productiva mencionada, un porcentaje muy alto de los productores son pequeños y medianos y están por debajo de las 3 000 ovejas. Se estima que una carga de 6 000 cabezas ovinas es el mínimo indispensable para obtener una rentabilidad comparable con algún otro tipo de inversiones.

El sistema de producción vigente está complementado con un esquema de comercialización que deja a un porcentaje muy alto de los productores en situación de desamparo prácticamente total ante las maniobras de comerciantes locales y regionales, en muchos casos representantes de firmas exportadoras, con las consecuencias desfavorables no sólo para el productor, sino para toda la región.

FE.CO.R.SUR. Coop. Ltda.

El proceso de unificar las cooperativas comenzó aproximadamente en 1990 y el mismo concluyó unos años después, en 1996, con la conformación de la Federación de Cooperativas de la Región Sur. La idea de ser realmente una opción de cambio estaba en estado embrionario, se comenzaba a manejar la idea de ser un sistema cooperativo fuerte, serio, que atendiera a los problemas de fondo de los productores y que considerara a las cooperativas como parte del sistema, trabajando para que éstas estén bien organizadas, sean eficientes y con administraciones claras y transparentes.

La FE.CO.R.SUR es una organización de segundo grado que agrupa a cooperativas de producción agraria, ganadera y de artesanías de la zona de la Región Sur de la provincia de Río Negro, Neuquén, Chubut y La Pampa.

Esta Federación, más allá de los aspectos formales que la acreditan como cooperativa de segundo grado, está funcionado como un sistema integrado, con objetivos definidos y compartidos por todas las coopera-

tivas que la conforman, siendo su proceso de toma de decisiones verdaderamente democrático, garantizando la participación de las partes.

Fue así que se comenzó a hablar de cooperativismo de producción, con la convicción de resolver los problemas de fondo. Era necesario superar un esquema organizativo centrado solamente en la comercialización de la producción y bienes de consumo. Se dieron cuenta que los problemas estaban en el sistema productivo, en la manera de trabajar los campos y en los resultados de este modo de trabajo. No sólo se degradaban los suelos, sino que más grave aún, se pudo percibir con total claridad, que si no se modificaba el proceso de organización, se quedaban sin jóvenes, ya que éstos migraban a las ciudades en busca de otras alternativas viables y dicho sistema no tenía continuidad en el tiempo. Es por esto que se está trabajando con nuevas condiciones organizativas que permitan el desarrollo de las generaciones y el sostenimiento de las economías regionales.

La Federación se encuentra constituida por las siguientes cooperativas: Coop. Agrícola Ganadera Kiñe Ain Kazau Ltda. El Chaiful, Río Negro; Coop. Ganadera Indígena Ltda. Ing. Jacobacci. Río Negro; Coop. Agrícola Ganadera La Colmena Ltda. Villa Llanquin. Río Negro; Coop. Agrícola Ganadera Nueva Esperanza Ltda. Laguna Blanca. Río Negro; Coop. de Comercialización y Provisión de Artesanos Zuen Mapuche Ltda. Bariloche. Río Negro; Coop. de Productores Cordilleranos del río Chubut. Actualmente se ha sumado una cooperativa del norte de La Pampa con productores de razas diferentes a las que tradicionalmente hay en la región.

Dentro de las cooperativas federadas se encuentra la cooperativa de artesanas. En principio fue integrada a la Federación para cumplir un requisito legal y poder llegar al número de cooperativas requeridas por la Ley General de Cooperativas 20.337/73 para formar una federación. En la actualidad, con la intención de incorporar valor a la materia prima, se logra también una integración entre el campo y la ciudad a través del proceso de producción de artesanías, generando trabajo genuino en las familias y produciendo una revalorización cultural por medio del tejido mapuche y de la mujer, mediante su trabajo y su necesaria integración al sistema.

Cuadro 3. *Caracterización de las cooperativas asociadas*³

Nombre	Ubicación	Característica de los asociados	Antigüedad y Actividad que desarrollan	Números de asociados
Cooperativa Agrícola Ganadera Kiñe Ain Kazau Ltda	Paraje rural El Chaiful, Provincia de Río Negro, a 80 kilómetros de Ingeniero Jacobacci.	Pequeños crianceros de ganado ovino y caprino y en menor medida ganado vacuno.	5 años. Comercialización de la producción y abastecimiento de mercaderías	46 Asociados 37Hombres 9 Mujeres
Cooperativa Ganadera Indígena Ltda.	Sede en Ing. Jacobacci y asociados dispersos en diferentes parajes rurales del departamento de 25 de Mayo y al norte de la Prov. de Chubut.	Pequeños productores, de pueblos originarios y algunos integrantes de comunidades indígenas.	Comercialización de la producción y abastecimiento.	155 Asociados 119Hombres 36Mujeres
Cooperativa Agrícola Ganadera La Colmena Ltda.	Paraje Rural Villa Llanquin, a 20 kilómetros al norte de San Carlos de Bariloche		21 años - Comercialización de la producción y abastecimiento.	46 Asociados 32Hombres 14 Mujeres
Cooperativa Agrícola Ganadera Nueva Esperanza Ltda.	Paraje Rural Laguna Blanca, en la Provincia de Río Negro, a 180 km. aproximadamente al noroeste de Ingeniero Jacobacci.	Pequeños crianceros de ganado ovino y caprino, algunos integrantes de comunidades aborígenes.	8 años. Comercialización de la producción y abastecimiento de mercaderías.	79 Asociados. 62 Hombres 17 Mujeres
Cooperativa de Comercialización y Provisión de Artesanos Zuen Mapuche Ltda.	San Carlos de Bariloche y asociados en diferentes parajes de la Región Sur	La cooperativa tiene como objetivo el mantenimiento de la cultura mapuche y la valorización del trabajo artesanal.	Comercialización de la producción y abastecimiento. Prefinanciamiento hasta el 50% de la producción.	80 Asociados 80 Mujeres

Fuente: Elaborado con base a datos suministrados por FE.CO.R.SUR

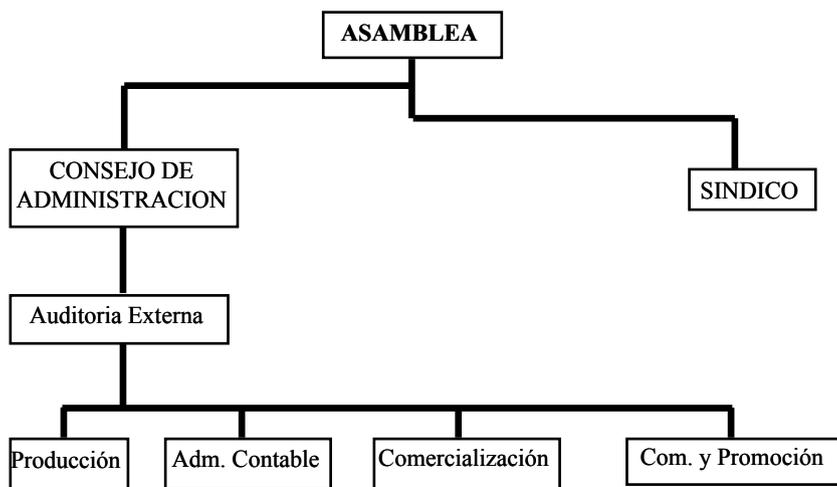
³ En el cuadro 3 se presenta una caracterización de algunas cooperativas que forman parte de la Federación y de las cuales se obtuvieron datos.

Cuadro 4. *Producción y Participación de las cooperativas en el acopio de lana*⁴

Cooperativas	2003/2004	%	2004/2005	%	2005/2006	%
Kiñé Ain Kazau	9,25	8,759	13,32	10,042	17,87	12,85
Coop. Gana. Indig.	73,06	69,19	86,82	65,455	97,27	69,92
La Colmena	7,47	7,074	7,23	5,4508	12,45	8,95
Nueva Esperanza	3,77	3,57	9,67	7,2904	11,51	8,27
Maquinchao	10,41	9,858	3,63	2,7367	0	0,00
Queme mapuche	1,62	1,534	0	0	0	0,00
Quiñe Raquizua	0		11,95	9,01	0	0,00
Total en toneladas	105,6	100	132,64	100	139,11	100

Fuente: Elaborado con base a datos extraído de la *Memoria de FE.CO.R.SUR*

Gráfica 2. *Organigrama de FE.CO.R.SUR*



⁴ En el cuadro 4 se incluyen las cooperativas Maquinchao, Queme Mapuche y Quiñe Raquizua, actualmente desvinculadas de la Federación

Beneficios que obtienen los productores por las actividades y servicios de la Federación

La Federación brinda a los asociados tres tipos de servicios principales: mejoramiento genético, comercialización y fortalecimiento de organizaciones de productores. La actividad principal es la comercialización de lana de oveja, la cual es acopiada por las cooperativas asociadas y luego de un proceso de clasificación y acondicionamiento es exportada en su totalidad a la Central Lanera Uruguaya. También se comercializa el pelo de chivo, que en este caso se realiza en forma conjunta con otras organizaciones de productores a través del Programa Mohair, el cual es un programa estatal desarrollado desde la SAGPYA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos) destinado al fortalecimiento de la actividad ganadera caprina. La Federación conforma un Comité Regional con organizaciones de productores de las provincias de Chubut, Río Negro y Neuquén, organizaciones de productores caprinos que tienen diferentes formas jurídicas (asociaciones civiles, cooperativas y grupos informales).

Otros servicios que ofrece FE.CO.R.SUR son: provisión de mercaderías para el consumo familiar, provisión de insumos para la producción, asesoramiento técnico, comercialización de corderos y chivos, acceso a líneas de crédito para el mejoramiento genético de la producción (ovina y caprina) y para la diversificación de la producción hortícola y avícola, así como también de artesanías.

Actualmente está desarrollando un programa de capacitación a los productores asociados, orientado a la revalorización de las personas como el elemento fundamental de la producción, la importancia del trabajo en conjunto, y sobre todo como espacio para escuchar las necesidades y propuestas de los productores.

Como ejemplos de los beneficios que obtienen los asociados de las cooperativas adheridas a la Federación, podemos mencionar:

1. *Sistema de prefinanciación para las lanas y el pelo:* Para las lanas por medio del sistema con Central Lanera Uruguaya, y para el pelo de chivo, a través de una línea de prefinanciamiento con un crédito otorgado por el Ente de Desarrollo de la Región Sur. En el caso de las lanas ofrece U\$S 1,20 por cada kg. contratado. En el pelo se está prefinanciando \$10 por kg contratado.

2. *Seguridad en las ventas y buenos precios para las lanas en comparación con el establecido por el mercado:* Si bien no ofrece los mejores precios, brinda seguridad para cada una de las calidades de lanas que se vende ya que Central Lanera tiene un sistema de precios promedios para cada tipo de lana. Los mismos resultan de considerar los precios obtenidos durante todo el período de ventas, que se inicia para cada zafra en el mes de agosto y concluye en marzo. Con esto se evita que haya cooperativas que, por su volumen de producción de lana o por la calidad de las mismas, no la puedan vender, tal como ha sucedido en años anteriores.

3. *Seguridad en los pagos:* El sistema que ofrece la Federación asegura a los productores el cobro de sus lanas. Los pagos se inician con el prefinanciamiento al momento de hacer los contratos (en esta oportunidad se adelanta U\$S 1 por kg contratado), continuando con adelantos que se efectúan al momento de la entrega, por parte de los productores de las lanas, y con otro adelanto en el mes de febrero para hacer la compra anual de mercaderías finalizando con la liquidación del total de la lana entregada en marzo /abril.

4. *Mejor resultado económico para el productor:* El poder adquisitivo de su producción es mayor a través de este sistema, porque realizando las compras en conjunto de mercaderías e insumos para el campo, obtienen ventajas significativas en los precios de las mismas, en relación a los precios del mercado regional.

5. *Elaboración y gestión de proyectos:* La ley ovina exige a los productores beneficiarios algunos requisitos legales que no pueden cumplimentar. La Federación es quien asume la responsabilidad jurídica ante la autoridad de aplicación de la ley, permitiendo al productor el acceso a las líneas de trabajo previstas en la misma.

6. *Asistencia técnica a su proceso productivo:* En aquellos casos en que la capacidad de asistencia técnica propia no alcanza, los productores son asistidos con los técnicos de las instituciones con las que la Federación está vinculada, como es el caso de INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria); UNC (Universidad Nacional de Cuyo); y del Ente para Desarrollo de la Línea Sur, entre otros.

7. *Capacitación:* La Federación les brinda a sus asociados capacitación en cooperativismo y en distintos aspectos del proceso productivo

de manera tal, de ir generando cada vez mejores condiciones laborales y autonomía en la gestión.

8. *Una gestión cada vez más eficiente y económica:* Con la invaluable ayuda y aportes que brinda la Central Lanera, y con el esfuerzo desde adentro de la Federación, analizando todos y cada uno de los puntos débiles, se va logrando una gestión más profesional, transparente y clara para los productores. Esto se traduce además, ofreciendo un servicio más económico, pasando de retener 15 % de la producción de lana al 12% en la zafra pasada, 6 % en la zafra actual y con posibilidades de que sea aún menor si se logra acopiar volúmenes mayores de lana e incrementar el número de negocios canalizados por parte de la Federación.

Generación de empleo y recursos humanos

La mayor parte de los trabajos son de medio tiempo incluyendo a trabajadores eventuales (choferes, acondicionadores, extractores, entre otros), contando en la actualidad con 12 empleados en directa relación con la Federación, disminuyendo este número en los últimos 5 años.

Si se considera que la Federación está formada por 406 asociados, mayoritariamente pequeños productores de comunidades indígenas y artesanos, podemos afirmar que es muy importante el aporte en cuanto a los puestos de trabajo que se generan a través de la Federación, desarrollando las regiones donde se encuentran inmersas estas cooperativas.

Es de destacar también la importante participación de la mujer ya que del total de asociados 156 son mujeres, representando 38% aproximadamente en puestos de trabajo.

Adaptación de FE.CO.R.SUR a los procesos de Integración Regional

Teniendo en claro que la producción que llegaba a la Federación estaba orientada al mercado internacional, se profundizó la relación que se tenía con la Central Lanera Uruguaya (CLU) ya que sólo con esta institución se comercializaban las lanas sin más compromiso que los que genera una correcta comercialización.

Central Lanera Uruguay surge a comienzos de la década de 1970, es una cooperativa de segundo grado, opera con 30 cooperativas de Uruguay, nuclea unos 2300 productores, tiene una historia de 37 años de conducta intachable, con presencia firme en 40 mercados del ámbito internacional. La Federación propuso su integración con el fin de lograr el afianzamiento y consolidación del sistema cooperativo.

Actualmente esta organización tiene una fuerte relación con esta central uruguaya que procesa y comercializa lana internacionalmente. Resulta muy importante ya que no sólo permitió la colocación de la producción a través del sistema cooperativo, sino que además brinda constantemente asesoramiento, capacitación, y oportunidades comerciales, entre otras ventajas.

A través de Central Lanera se consiguió, como expresión del sistema de integración cooperativo al que se hace referencia, una fuente de financiamiento internacional por medio de una cooperativa de crédito de Holanda, OIKOCREDIT. Con este crédito se organizó un sistema de prefinanciamiento para los productores, que permitió evitar que muchos de ellos tuviesen que malvender parte de su lana por carecer de dinero en efectivo en el momento adecuado, además de financiar un proyecto de instalación de radios rurales permitiendo a las cooperativas, dispersas en diferentes parajes de la región sur de nuestro país, estar comunicadas ya que algunas no cuentan con servicio telefónico.

También se relacionó con la organización Misereor de Alemania, quien financió un proyecto destinado a la capacitación de productores rurales y la diversificación de la producción.

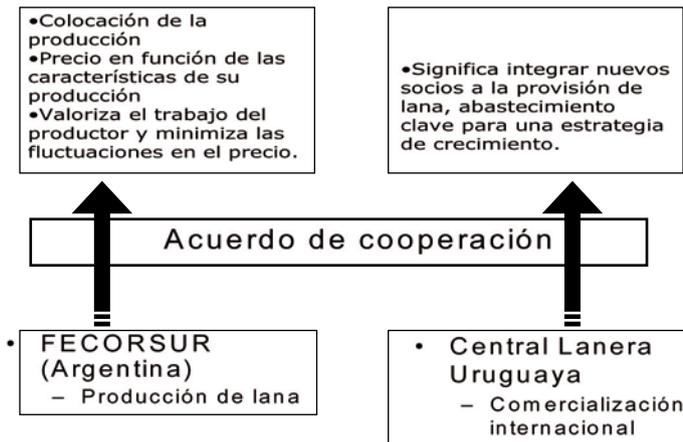
Como consecuencia de las gestiones realizadas por Central Lanera, se consiguió la aprobación de un proyecto destinado al fortalecimiento comercial e institucional financiado por Agriterra, una ONG holandesa. Contribuyó a la aprobación de este proyecto la relación mantenida con Cooperativas Agrarias Federadas de Uruguay.

Además FE.CO.R.SUR participa en varias organizaciones nacionales y locales tales como Federación Agraria Argentina, Federación de Cooperativas de Río Negro, P.S.A., Ley Ovina⁵ y Desarrollo local, entre otros.

⁵ La ley ovina es un programa nacional, que depende de la SAGPYA se trabaja a nivel provincial en donde se conforma una unidad de Ejecución Provincial, que está compuesta por el Estado Provincial, la Sociedad Rural y por una organización de representación de los productores que actualmente es la FE.CO.R.SUR.

Este sistema no sólo ha permitido integrar más profundamente a estas instituciones por medio de un proceso organizativo orientado a la producción, sino que al vincularse con otras cooperativas de Uruguay y de Holanda, se ha podido complementar con un sistema de prefinanciamiento e insertar la producción en el mundo en condiciones mejores y más ventajosas.

Gráfico 3. Integración entre FE.CO.R.SUR. y Central Lanera Uruguaya



Integración con Central Lanera Uruguaya

La integración con Central Lanera Uruguaya brinda los siguientes beneficios:

a) Permite tener el financiamiento necesario para realizar compras al por mayor, tanto de mercaderías como de insumos veterinarios y para la producción en general. Este servicio es esencial ya que le posibilita al productor ganadero tener ingresos en una época que, por las características de la producción, no es usual. Pudiendo contar con 35 o 40% del valor de su producción con 4 o 6 meses de anticipación. Esta prestación cobra mayor relevancia en época de inflación con motivo del deterioro del poder de compra de los productores.

b) Ofrece un precio promedio: Éste es un sistema ideado para proteger al productor lanero de los vaivenes del mercado que pueden afectarlo negativamente al momento de decidir la venta de su producción. Surge de las ventas de lanas de Central Lanera Uruguaya durante toda la zafra (desde julio hasta mayo) de los diferentes tipos de lanas.

Este beneficio es de suma importancia dado que las características del mercado de lana están dadas por su variabilidad e impredecibilidad. A medida que avanza la zafra no es posible determinar si los precios subirán o bajarán al mes siguiente. Por lo tanto, cuando un productor debe tomar la decisión de vender su producción en un determinado momento (y a un determinado precio) no sabe si es el mejor negocio posible (o el peor), porque no sabe qué podrá obtener en el futuro, es decir, que un componente importante en la decisión de venta en un momento puntual de la zafra es azar, situación que se evita con el precio promedio.

c) Premio a la calidad de la lana: Existe un precio promedio diferente para cada tipo de lana (acorde a su finura, rinde y calidad), de esta manera el sistema incentiva a los productores a que realicen trabajos de mejor calidad en su producción.

Análisis F.O.D.A. de FE.COR.SUR

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alianza con Central Lanera Uruguaya • Relación con organizaciones nacionales e internacionales. • Vinculación con organizaciones cooperativas nacionales e internacionales. • Capacitación permanente a los productores. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cambio favorable • Precios internacionales altos. • Acuerdos comerciales con países latinoamericanos (grandes importadores). • Condiciones ventajosas para insertar la producción en el mundo. • Fuentes de Financiamiento por programas internacionales
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasos volúmenes de producción. • Falta de Recursos económicos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos de exportación en aumento. • Concentración de las empresas procesadoras de lana. • Concentración de los operadores a nivel internacional y nacional. • Competencia con la industria. • Falta de incentivos por parte de los gobiernos para la integración a nivel Mercosur.

Consideraciones finales para el caso FE.CO.R.SUR

El objetivo de esta organización está centrado en la prestación de servicios a los productores mediante un sistema cooperativo que permite posicionar fundamentalmente al pequeño y mediano productor en mejores condiciones respecto a otras opciones. Esta Federación no es sólo un instrumento de comercialización, sino que es la herramienta que contribuye al desarrollo económico, cultural y social de los productores de la región.

Respecto a su funcionamiento, es un verdadero sistema integrado ya que contribuye a la toma de decisiones de manera democrática y participativa, promoviendo el crecimiento de los productores asociados a la luz de los principios cooperativos.

La implementación de nuevas condiciones organizativas permite el desarrollo de nuevas generaciones y el sostenimiento de las economías regionales, minimizando la problemática centrada en el sistema productivo, en la manera de trabajar los campos y en el desarraigo de los jóvenes.

En cuanto a la globalización, desde la Federación se percibe que los principales retos devienen de la dependencia de los precios externos sobre los cuales no tiene ninguna influencia, ni como empresa ni como país, ya que no es un productor importante en el mercado mundial por sus escasos recursos económicos y volúmenes de producción.

La integración regional lograda con la Central Lanera Uruguaya proviene de la concordancia de intereses de ambas organizaciones y el establecimiento de una relación mucho más amplia que la de una simple operatoria comercial, ya que además brinda constantemente asesoramiento y capacitación a los integrantes de la Federación.

Además, FE.CO.R.SUR. se encuentra integrada con organizaciones a nivel internacional como son los vínculos que mantiene con la cooperativa OIKOCREDIT de Holanda y con Misereor de Alemania, organizaciones que financiaron distintos proyectos destinados a los asociados de la Federación.

También mantiene relaciones de integración con organizaciones nacionales tales como Federación Agraria Argentina, Federación de Cooperativas de Río Negro; Ley Ovina, PROLANA y Desarrollo Local entre otras.

Por lo dicho hasta el momento, podemos inferir que FE.CO.R.SUR., si bien es una federación joven, ha sabido adaptarse positivamente a los procesos de integración regional y globalización, beneficiando a los productores asociados, con la colocación de la producción que en forma aislada sería imposible, por los requisitos burocráticos, volúmenes de producción y la calidad necesaria para comercializar sus lanas en el exterior.

EL caso de la cooperativa de segundo grado cabal, administradora de medios de pago

El mercado de tarjetas de crédito

Cuando se hace referencia al sistema de medios de pago conviene realizar algunas observaciones preliminares. Existen dentro del mercado de tarjetas de crédito, aquéllas propiamente dichas de crédito y las tarjetas de compra. La diferencia sustancial radica en la periodicidad en la cual se efectúa el pago del saldo a liquidar. Mientras que en las primeras se puede liquidar el mismo en varios meses (con los correspondientes costos financieros), en el caso de las segundas el saldo se cancela concluido el período de facturación mensual.

En la actualidad el sistema de tarjetas de crédito se ha convertido en una herramienta muy utilizada por las familias para realizar sus pagos en forma diferida. Para finales del año 2007, las entidades financieras habían emitido un total superior a los 15 millones de “plásticos”, lo que para el último año analizado significaba un incremento de 13% y cerca de un 50% si se toman los últimos dos. Porcentajes similares se observan a la hora de examinar la titularidad de las tarjetas, según datos que se obtienen a partir de las estadísticas del Banco Central de la República Argentina.

Sin embargo, en el período que abarca la investigación, el mercado de tarjetas de crédito, ha tenido marcadas oscilaciones. Sobre todo hay un claro descenso en la utilización de este medio de pago en la etapa de la crisis financiera argentina (años 2001/2003). Durante esos años de inestabilidad económica el sector llegó a perder cerca de 4.5 millones de tarjetas de crédito, producto de la merma significativa en los niveles

de consumo. Recién hacia el año 2004 el sistema logró superar el pico histórico logrado en 1998.

El resurgimiento e instalación en el mercado de las tarjetas de crédito obedece a un conjunto de razones, entre las que corresponde señalar tanto elementos de índole coyuntural como la más reciente estabilidad económica. La recuperación se produce luego de la última crisis ante la necesidad de movilizar y hacer uso de los depósitos atrapados en los bancos por el corralito financiero. Se sumó, con posterioridad, la intención de aprovechar planes de pago en cuotas, promociones, liquidaciones y hasta obtener la posibilidad de adquirir bienes para el hogar que determinadas familias sólo podrán lograr por medio del diferimiento de dicha compra en el tiempo.

En la actualidad las ventas con tarjetas significan para los comercios un 40% de su facturación, principalmente a través de las de crédito (un 80%) mientras que el resto se financia con las de compra. Esto se debe a que luego de la recesión todo medio que ofrezca diferir los plazos de pago tendrá aceptación entre los consumidores.

El usuario de tarjetas de crédito privilegia su uso para la compra de bienes (en hipermercados, shoppings, casas de artículos para el hogar y carga de combustibles), por encima de otras formas de pago, como es el caso del crédito personal.

Así, el perfil del consumidor “selecto” cambió con el correr de los años. Sin duda la aparición de las tarjetas de crédito que operan en forma directa hizo que una suma importante de operadores accediera a este medio de pago sin las dificultades que le genera operar en forma directa con los bancos u otras entidades financieras. Se produjo un incremento en el número de las operaciones dentro del sistema, pero una disminución en los montos totales (Latinamerican Markets, 2005).

Cuadro 6. Rasgos fundamentales en la operatoria de estos medios de pago

Sistemas abiertos	Sistemas cerrados
<ul style="list-style-type: none">• La relación con el titular de la tarjeta y con el comercio adherido recae en los bancos emisores y pagadores, respectivamente.• Este es el caso de: Visa, Mastercard, Cabal, American Express, entre otros.	<ul style="list-style-type: none">• Las relaciones entre el titular de la tarjeta y el comercio adherido recae solamente en la empresa administradora.• Se puede citar el caso de Diners.

Fuente: Elaboración propia.

Actores del sistema de tarjetas de crédito

En nuestro país operan tres marcas internacionales: Visa, Mastercard y American Express, más dos redes nacionales: Cabal y Argencard, a las que se agregan una cantidad importante de tarjetas regionales, locales y no tradicionales (no bancarias). En total existen 99 marcas, de las cuales una suma importante es de aparición reciente.

Desde el punto de vista de lo cuantificable, dentro de este sistema de tarjetas de crédito, la Argentina repite pautas comunes de la mayoría de las economías internacionales. Del número citado de 15 millones de tarjetas emitidas por el sistema de bancos, más de 50% está bajo control de Visa y Mastercard, siendo un actor relevante American Express (7%), que si bien no controla una gran cantidad de “plásticos” tiene una marcada incidencia en cuanto a la facturación. En una tendencia creciente, dicha empresa está en condiciones de superar en poco tiempo el peso que tiene Mastercard (Ramallo, 2007).

Según se desprende de datos extraídos del Banco Central y del Ministerio de Economía de nuestro país, en cuanto a las tarjetas de origen nacional mencionadas, la mayor penetración es de Cabal, que administra cerca de 6% del sistema abierto. Porcentaje que desciende al orden de 3% si se incorpora a esta desagregación el sector de las tarjetas regionales.⁶

⁶ BCRA. <www.bcr.gov.ar y Ministerio de Economía www.mecon.gov.ar >.

Las tarjetas no tradicionales reúnen alrededor de 9 millones de unidades. Captan una importante masa de ciudadanos que no pueden acceder a las tarjetas tradicionales (emitidas a través de entidades financieras), por no poder cumplimentar los requisitos necesarios que se exigen para su obtención. Principalmente los referidos a la estabilidad laboral y a un ingreso mínimo determinado. Básicamente atienden una población que es parte de la categoría socioeconómica C3 y D1, por sus ingresos lejos de los sectores que normalmente acceden a este tipo de servicios que forman parte del espacio socioeconómico ABC.

Dentro de los fenómenos recientes, algunas marcas regionales han obtenido una importante injerencia dentro del territorio nacional. Merece destacarse el caso de la tarjeta naranja, que nació en Córdoba y ocupa el tercer lugar en las estadísticas, por encima de marcas importantes, como American Express o Cabal.

Del desarrollo precedente surge que buena parte de las personas que operan con tarjetas de crédito no tienen restricciones (alrededor de 60%) para utilizarlas en el exterior por cuanto el sector está dominado por empresas multinacionales (Visa, Mastercard y American Express) que permiten operaciones más allá de las fronteras. Esto es importante a la hora de analizar algunos de los puntos en los que se basa el presente trabajo.

Estudio de caso Cabal

Como experiencia de análisis nos centramos en el estudio de la Cooperativa de Segundo Grado Cabal, administradora de medios de pago. Esto incluye tarjetas de crédito, débito, precargadas y sociales. Se encuentra inscrita dentro de las empresas administradoras que se insertan en el sistema abierto (véase cuadro 6) “en el que la relación con el titular de la tarjeta y con el comercio adherido recae en los bancos o entidades emisoras y pagadoras, respectivamente”. Este espacio es compartido, por ejemplo, con las grandes multinacionales del rubro como son Visa, Mastercard y American Express.

Cabal surge a partir de una necesidad de la banca cooperativa que formaba parte del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC),⁷

⁷ Cooperativa de Segundo Grado, fundada el 23 de noviembre de 1958 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Entre sus objetivos fundacionales merecen citarse: promover la creación

de competir con el sector financiero comercial, que impulsaba en su interior a las tarjetas de crédito multinacionales. Esta experiencia se desarrolla, en primera instancia, como un departamento interno del instituto, allá por el año 1980, con la intención de transformarse en un medio competitivo, manteniendo la particularidad cooperativa y nacional.

Inicialmente, cerca de una treintena de bancos cooperativos conformaron la red que propició Cabal. Durante el período de gestación del proyecto, el número de entidades cooperativas dentro del sistema financiero tenía una presencia considerable, no obstante su escasa dimensión.

A partir del año 1992 se forma como entidad cooperativa autónoma, a raíz de una decisión de carácter operativo y funcional. Su fundación fue dada por alrededor de una quincena de entidades cooperativas. El Banco Credicoop Cooperativo Limitado (BCCL)⁸ se constituyó desde aquel momento en un actor central de su consolidación y desarrollo.

Composición

Conviene explicitar que durante el período de formación y desarrollo de la Cooperativa de Segundo Grado Cabal buena parte de las entidades del sector cooperativo de crédito abierto tuvieron dificultades operativas. Situación que se produjo, por un lado, a raíz de un sistema legal y normativo hostil y, por el otro, debido a una serie de turbulencias económicas que se dieron durante la década observada.

Dado este escenario histórico, que afectó una cantidad de cooperativas financieras pertenecientes al IMFC, el padrón que conformaba Cabal sufrió una disminución considerable en cuanto a sus entidades de origen (véase gráfica 4). Buena parte de ellas se fusionó detrás de alguna institución de mayor peso para así evitar la desaparición real.

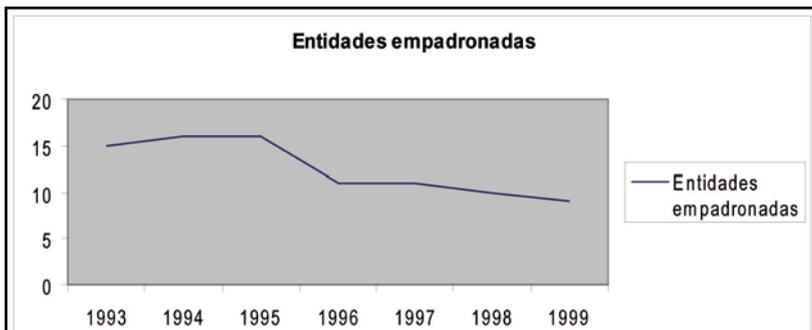
Dentro de las entidades que la integran, es significativa la participación, en cuanto a la integración del capital social, por parte del Banco

de cooperativas y movilizar a través de una red solidaria los fondos ociosos de las Cajas de Crédito Cooperativas de una región a otra del país.

⁸ El Banco Credicoop Cooperativo Limitado es una de las diez entidades financieras más importantes del país con una participación cercana al 4% del mercado nacional. Tiene una amplia presencia en el territorio con más de 230 filiales. Por su esencia cooperativa, a su vez, se consolida como uno de los dos primeros bancos de capital privado nacional.

Credicoop Coop. Ltda. Dato que no llama la atención por el proceso de desarrollo imbricado que ambas instituciones tienen hasta la actualidad.

Gráfico 4. *Entidades empadronadas*



Fuente: Elaboración con base en las memorias y balances de Cabal (1993-1999)

Esta circunstancia generó que el proyecto Cabal debiera extenderse más allá de las entidades nominadas en su padrón constitutivo. Propiciando la adhesión de miembros de carácter privado no cooperativo, del espacio público y de otras entidades no bancarias.

Internamente señalan a este vínculo como

...bueno, es una relación comercial de servicios, de mejora en el servicio. La tarjeta es un producto que ya está en el mercado y esa relación se lleva adelante. Obviamente hay bancos, hay cooperativas, mutuales y puede haber hasta alguna empresa de crédito de consumo. Son sectores diferentes pero en definitiva el uso de la tarjeta para la persona es el mismo y los servicios que busca el usuario consisten en acceder a la mayor cantidad de comercios posible. Es una relación que la podemos administrar hasta ahora, con la intención de no quedarnos circunscritos solamente al sector cooperativo. Esto nos permite mantener una red comercial en todo el país que utilicen la red Cabal. Ya que una necesidad del producto es tener cobertura, con gente que tenga la tarjeta para que esa red comercial se mantenga activa. (Salerno, Gerente Administrativo de Cabal.)

También, es una visión compartida por el grupo cooperativo en el cual se encuentra inserta Cabal. Desde un lugar más distante, se puede observar el mismo tipo de apreciación:

La realidad impone el camino de la integración (con otros sectores), por eso hay empresas exitosas y otras que fracasan. Hay dirigentes que tienen una visión más estratégica y otros que son más bien provincianos que sólo ven el horizonte cercano y no ven hacia delante. No alcanzan a percibir las tendencias. El movimiento cooperativo debe de contar con líderes que tengan esa visión estratégica y contribuyan a tomar decisiones oportunas y necesarias. Si uno pierde el tren, después recuperar el camino perdido parece muy difícil. (Form, Gerente General del IMFC.)

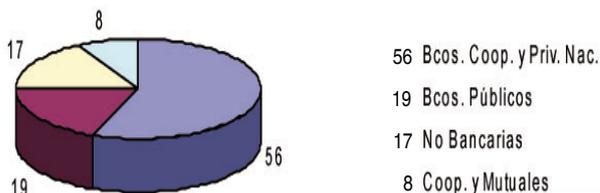
En la actualidad el padrón de entidades adheridas y que brindan servicios en más de 3 mil puntos de atención, está conformado por más de cuarenta instituciones radicadas en todo el país.⁹ Se destaca la presencia de bancos públicos y privados, más una cantidad importante de mutuales.

En cuanto a la emisión de tarjetas de crédito, merece considerarse el peso del Banco Credicoop Coop. Ltda. (véase gráfica 5). Analizando la evolución de la composición porcentual de la cartera por emisión, debe señalarse que aún teniendo un retroceso en la distribución, sigue siendo su máximo oferente en el mercado. En el 2007, la entidad tiene más de 400 mil tarjetas de crédito vigentes de un total de 900 mil, agregándose una suma más destacada en la provisión del servicio de débito.

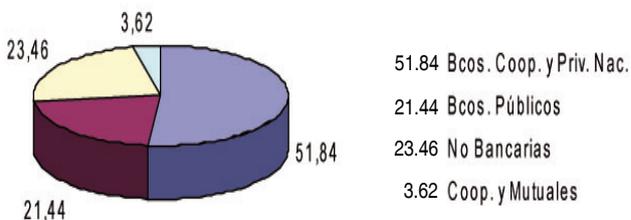
⁹ Entidades adheridas a Cabal: Actual S.A., Asociación Mutual Sancor, Banco de la Pcia. del Neuquén S.A., Banco Ciudad de Bs. As., Banco Credicoop Coop. Ltda., Banco de Corrientes S.A., Banco de Formosa S.A., Banco de la Pampa S.A., Banco de San Juan S.A., Banco del Chubut S.A., Banco del Tucumán S.A., Banco Macro S.A., Banco Municipal Rosario, Banco Supervielle S.A., Banco Pcia. de Córdoba S.A., Banco de Tierra del Fuego, Caja Municipal de Préstamos y Servicios de S. del Estero, Cartasur Cards S.A., Credicity S.A., Credinuevo S.A., Credi-Paz S.A., Crédito para Todos S.A., Créditos Noble S.A., Credired S.A., Coop. Independencia, Financiaciones Cuyo S.A., Forma Crédito S.A., Gestión de Consumo S.A., Hurling Card S.R.L., HSBC Bank Argentina S.A., Mutual de la Federación de Com. e Ind. de San Nicolás, Mutual de Socios de la Asoc. Médica de Rosario, Masventas S.A. Cia. Financiera, Mutual de Los Arroyos, Nuevo Banco Bisel S.A., Nuevo Banco del Chaco S.A., Nuevo Banco de Entre Ríos S.A., San Cristóbal Caja Mutual, Sidecreer S.A., Sistemas Unificados S.A., Standard Bank, Ventacred S.A.

Gráfica 5.

**Porcentaje de Tarjetas de Crédito emitidas por tipo de entidad -
2004**



**Porcentaje de Tarjetas de Crédito emitidas por tipo de entidad -
2007**



Fuente: Elaboración con base en las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

En los últimos años, hubo una importante participación en el crecimiento de la emisión de tarjetas gracias a la presencia que tiene dentro de los bancos públicos, el Banco Ciudad de Buenos Aires, que puntualmente está en el segundo lugar. También es ostensible la disminución de la participación de cooperativas y mutuales.

Fundamentalmente, conviene resaltar, que la instrumentación y el alcance que tiene a nivel regional la Tarjeta de Crédito, le permite man-

tener un espacio de sostenido crecimiento. Para el año 1992, en total contaba con unos 300 mil “plásticos”. Hoy entre las de crédito y las de débito tiene distribuidas una suma aproximada al millón ochocientos mil (ambas representadas por mitades). Es decir, que desde su constitución autónoma, Cabal triplicó su cantidad en tarjetas de crédito y logró insertar su tarjeta de débito Cabal 24.

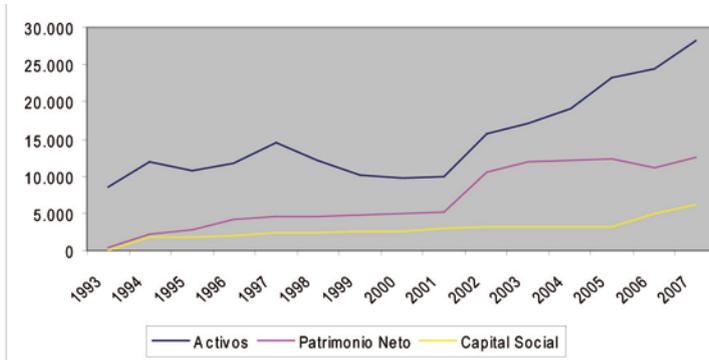
Datos Cuantitativos

En cuanto a la dimensión estructural de Cabal Cooperativa de Segundo Grado, hay que determinar, en principio, que acompañó el proceso de expansión del sistema emisor de tarjetas, como así también se vio beneficiada por el proceso de integración regional. Sobre todo es sensible en el período de gestación de la cooperativa como entidad independiente, ya que a su vez, se dio en forma conjunta con su inserción en el Mercosur.

Luego, como en general fue afectado todo el sistema económico argentino, tiene una merma en cuanto a sus activos dentro del período de recesión y crisis que se vivió en el país (1998 y 2001). Superada esta circunstancia, logra recuperar cierta vitalidad su expansión patrimonial. Situación que se dio gracias a la curva de crecimiento económico de estos últimos años (2003-2007), dando comienzo con el proceso devaluatorio del año 2002 (véase gráfica 6).

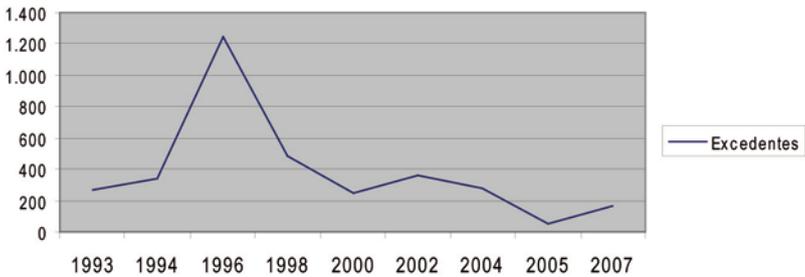
Por otra parte, no obstante la existencia de menores márgenes que en su época embrionaria (véase gráfica 7), Cabal mantuvo una cuota positiva en la generación de excedentes. Los motivos de la reducción no responden a una cuestión única (previsiones, efectos circunstanciales, etc.)

Gráfica 6. *Indicadores económicos de Cabal (en miles de pesos)*



Fuente: Elaboración con base en las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

Gráfica 7. *Excedenes (en miles de pesos)*



Fuente: Elaboración propia con base en las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

Sin lugar a dudas, un punto importante a tener en cuenta es la lógica de costos y beneficios que tiene este tipo de instrumentos a la hora de operar dentro del sector. Para ello convendrá tomar por referencia que en general Cabal no cuenta con un margen considerable a su favor al analizar estos ítems. Sin embargo, es interesante observar cómo la misma opera levemente por debajo en varios tópicos en la estructura de costos.

Principalmente y atento a parámetros cooperativos, hay que destacar una serie de exigencias menores que establece Cabal para el otorgamiento de la tarjeta. Esta aseveración surge de la comparación con Visa, Mastercard y American Express según los datos obtenidos de Adelco (Acción del Consumidor) respecto a: derecho de emisión, costo de renovación e ingreso mínimo. Esto último permite ampliar su franja de potenciales operadores a cerca de un 10% de demandantes de tarjetas de crédito.

Integración regional

Cabal, como proceso de integración regional, nació ante la necesidad que le imponía el tránsito de las personas (asociados) hacia países limítrofes y requerían un servicio acorde con la cobertura nacional. Ello dio origen dentro del espacio cooperativo, a explorar la posibilidad de la complementación de servicios en Uruguay, Paraguay y Brasil fundamentalmente (Mercosur).

Desde la organización se observó que este proceso de articulación empieza en Uruguay como una necesidad de la gente que viajaba por turismo desde la Argentina y demandaba la posibilidad de usar la tarjeta. Como consecuencia de eso surge también el contacto con las cooperativas de Paraguay que pretendían incursionar en el tema de la tarjeta de crédito, a fin de ampliar su área de acción. Por su parte, el emprendimiento en Brasil se materializa como resultado de la integración preexistente entre Argentina, Uruguay y Paraguay. Esto obedeció a varios motivos, destacándose su influencia turística y su importante dimensión (tanto geográfica como demográfica).

Asimismo, este proceso de integración y de intercambio de las cooperativas, ayuda a contrarrestar un poco el avance de las marcas internacionales globalizadas, de algún modo se le puede hacer frente con una tarjeta regional que sirva a todos los integrantes de la comunidad. En un mercado y en un lugar en el que no están consolidados procesos de integración cooperativos avanzan sobre el mercado cooperativo también.

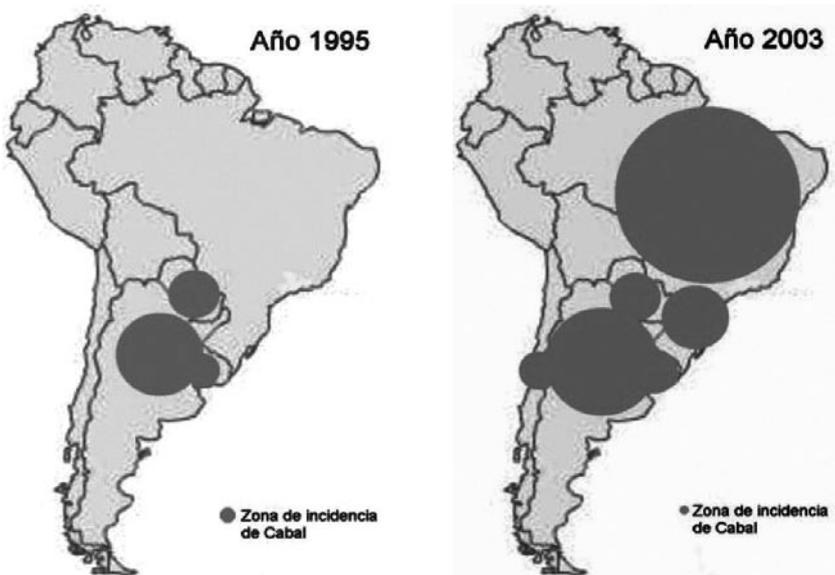
De esta manera, durante la década de los noventa Cabal, se asoció en Uruguay con el Banco ACAC y con COFAC (Cooperativa Nacional de Aho-

ro y Crédito) adoptando como forma jurídica para su concreción una sociedad anónima conformada por partes iguales.

Posteriormente, y a requerimiento de la Cooperativa Universitaria del Paraguay, se generó la Cooperativa Binacional Cabal Paraguay que se dedica a la administración y procesamiento de tarjetas de crédito en ese país. En la actualidad, y gracias a un desarrollo importante de Cabal cuenta con 28 cooperativas adherentes.

Cabal Brasil surge a fines de la década de los noventa, de un acuerdo establecido con el Banco Cooperativo do Brasil, que le posibilita a Cabal tener presencia en 14 estados de ese país, donde funcionan las más de 700 cooperativas de base que conforman el citado Banco. El proceso de expansión en ese territorio incorporó, *a posteriori*, al Banco Bannisul, perteneciente al estado de Rio Grande do Sul (véase gráfica 8).

Grafica 8.



Fuente: elaboración propia

Según expresa uno de los integrantes del IMFC:

Este proceso de integración ha demostrado ser viable, exitoso. En el origen está el afecto societario entre dirigentes del IMFC, del cooperativismo del Uruguay, del Paraguay y del Brasil. A partir de esa inteligencia en común, de ese entendimiento, de discutir valores, enfoques, visiones estratégicas, se fueron articulando los lazos comerciales que permitió que Cabal esté presente en estos países con sus estructuras propias haciendo un negocio en el que todos resultáramos beneficiados. La experiencia de Cabal se gestó paralelamente con el Mercosur, y creo que antes del Tratado de Asunción, ya veníamos conversando con los hermanos uruguayos, primero con el centro cooperativista uruguayo y luego con COFAC. (FORM, Gerente General del IMFC).

Al momento de analizar si el Mercosur fue una fuente determinante en el desarrollo de esta experiencia de integración se observa que no existieron políticas públicas concretas que la favorecieran. No obstante ello, generó un escenario propicio para la gestación de actividades de complementación real y dentro de esa realidad se dio vía al proceso de integración de Cabal.

Esto fue acompañado por la materialización de una serie de convenios a fin de extender el alcance operativo de red Cabal. Así por ejemplo, en Chile se acordó con la administradora de Comercios Transbank para brindar a los asociados cobertura de servicios en la red comercial.

Por otra parte, se llegó a una alianza con el Banco Fincimex para tener cobertura en un amplio campo de servicios en Cuba. Por último, se están llevando adelante gestiones para hacer pie en territorio venezolano.

A su vez, existe el convenio con la red Cirrus que permite operar en cajeros electrónicos de todo el mundo. Esta red cuenta con aproximadamente trescientos mil cajeros a lo largo de los cinco continentes.

Empleo

La sinergia propia de un proyecto como Cabal regional, más la expansión de entidades adherentes a nivel local, no produjo un desarrollo importante en la generación de empleo por parte de la entidad. Porque el proceso de integración fue gestado por toda la dotación empleada sin crearse una cartera especial, aunque se debió realizar una capacitación extra a una parte de su plantel.

Se implementó en el país una etapa de formación de profesionales que luego intervinieron en el delineamiento de los proyectos en el exterior. Cabal Argentina deja un miembro de su organización asentado en cada país, pero fundamentalmente la continuidad de la red y la profundización de los servicios es cubierta por integrantes de la organización del país de origen.

En el caso de Paraguay se aprovechó la experiencia propia dada en la conformación de la red en Uruguay y hubo un traslado del proyecto. En buena medida cada país fue promotor de su propia experiencia cooperativa y a la par generó los procesos lógicos de colaboración para la preparación de sus miembros.

Durante el período analizado, hubo una disminución en el cuerpo de personal en los momentos de crisis (2001-2002) por los que atravesó el país. En la actualidad, Cabal ha reconstituido esa situación y se encuentra en su pico de empleo.

En total, en la Argentina, trabajan dentro de la cooperativa 232 personas. Cerca de 60% del plantel son mujeres. La remuneración promedio ronda los dos mil cuatrocientos pesos mensuales (U\$S 760). El salario mínimo es de novecientos cincuenta pesos (U\$S 300) y el máximo de trece mil seiscientos (U\$S 4300).

Se infiere de estos últimos datos, que la brecha entre quienes más ganan y quienes menos ganan es del orden de las 14.3 veces. Un margen importante, en principio, pero si lo analizamos en relación a la brecha entre pobres y ricos a nivel nacional la misma es sensiblemente menor. La diferencia entre deciles en la Argentina se estima en la actualidad que ronda las 29 veces.

Análisis F.O.D.A. de Cabal

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia regional (Mercosur). • Fuerte vínculo cooperativo regional. • Crecimiento del BCCL y Banco Ciudad de Buenos Aires máximos operadores de la Tarjeta Cabal. • Robusto proceso de gestión. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación del sector a partir del año 2003.
---	---

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja incidencia del sector cooperativo de crédito a nivel local. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La penetración de las multinacionales a partir de campañas promocionales vinculadas a la banca extranjera. • Expansión de Tarjetas regionales y no tradicionales en el mercado.
---	--

Consideraciones finales para el caso de Cabal

Para este estudio de caso convendría, en lo particular, resaltar un punto interesante en nuestro análisis. La alteración de las pautas de consumo por parte de los individuos es, sin lugar a dudas, un detalle que conviene tener en cuenta a la hora de entender la inserción de las administradoras de medios de pago dentro del sistema económico argentino, suceso que es común en todas las sociedades.

Es así, que buena parte de la comunidad adquiere bienes utilizando estos instrumentos. De más está decir, y como se sostiene en el punto en el que es analizada la integración regional establecida por Cabal, un hecho imbricado con estas circunstancias, es el que se da a partir de similares condiciones al trasladarse este proceso más allá de las fronteras. En este período se visualiza con toda claridad, una expansión en la movilidad de las personas hacia los países limítrofes.

Bajo estas circunstancias, es que Cabal, como en su momento el IMFC, estableció procesos de adaptación con motivo de dar respuesta a tales hechos. A su vez, ésta debía ser dada dentro de los cánones normales de una entidad conformada en el espacio cooperativo, sin alterar con ello la genuinidad del proceso.

Si no se analizan estos elementos será difícil comprender bajo qué condiciones dichos procesos fueron establecidos. Para concretar un programa de integración regional con visión estratégica, Cabal se valió de instituciones que comprendían dos realidades. Por un lado, formaban parte del mismo espacio cooperativo en su país de origen y, por el otro, tenían una estructura formalizada al interior de sus estados, lo que permitía la viabilidad de la unión, por ejemplo a partir de sus costos operativos. Todo ello sin poner en riesgo su evolución.

Tal fenómeno le permitió a Cabal mantener una cierta incidencia dentro del mercado nacional, ubicándose como el primer actor local para di-

cho sector. Situación que estuvo acompañada con un orden interno, a fin de sostener dicho lugar en el escenario económico –acuerdos con otras entidades no cooperativas y mayor penetración en el espacio comercial nacional.

Como paso fundamental para la consolidación de la sociedad analizada, conviene tener en cuenta la necesidad de generar un buen proceso de administración y de gestión, a fin de hacer sólido el sostenimiento de la misma. En este punto en particular hay que convenir, que el debilitamiento de una de las partes, puede alterar el nivel de incidencia y desarrollo de la misma –caso COFAC en el exterior.

Conclusiones

Dentro del marco del Proyecto de Investigación “Impactos de la Integración Regional del Mercosur en el Sector Cooperativo”, pudimos observar cómo distintas pautas socioeconómicas, tanto en el país como en el contexto internacional, se fueron modificando. En el mismo sentido, distintos procesos de estructuración organizativas de las sociedades se fueron materializando.

En un mundo de creciente concentración económica y globalización, la cooperación entre cooperativas no sólo es un importante principio, sino una necesidad para subsistir en un mundo cada vez más interrelacionado, con creciente rol dominante de las grandes corporaciones multinacionales y un disminuido rol del Estado en el cumplimiento de sus objetivos sociales.

Conviene observar que dicha integración es poco habitual dentro del ámbito cooperativo, asimismo en aquellos sectores que trascienden este mismo espacio. Como se señaló en el desarrollo del trabajo, no ha habido incentivos gubernamentales para que la misma fuera realizada, sino que fue un proceso gestado por la convivencia que se genera entre actores vinculados a una misma región y visión.

La posibilidad de que una experiencia similar a los estudios de caso presentados sea replicable, necesitará de la fortaleza de los actores implicados como así también de una expectativa de mercado que sea impuesta desde lo externo.

Si bien el cooperativismo argentino aún no ha comprendido la potencialidad del trabajo en redes, de los estudios realizados en las cooperativas se percibe una necesidad manifiesta de asociarse con organizaciones cooperativas u otras formas jurídicas. Paralelamente se hace necesaria una participación más activa y comprometida de los asociados.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de la República Argentina, <<http://www.bcra.gov.ar/>>.
- Cabal Coop. Ltda. <<http://www.cabal.com.ar/>>.
- Federación Lanera Argentina. Estadísticas, <<http://www.flasite.com/>>.
- Información suministrada por integrantes de la Federación.
- Kulesz, José (2001), *El sector lanero a fines del siglo XXI*, <<http://www.cepal.org/publicaciones/BuenosAires/7/LCBUER247/doclanas.pdf>>.
- Latinamerican Markets (2005), *Argentina-tarjetas de crédito*, <<http://latinamerican-markets.blogspot.com/2005/10/argentina-tarjetas-de-credito.html>>.
- Latinamerican Markets (2005), *Argentina-mercado de tarjetas de crédito*, <<http://www.latinamerican-markets.com/argentina---mercado-de-tarjetas-de-credito>>.
- Ley Ovina, <<http://www.leyovina.com.ar/>>.
- Memorias y Balances Cabal Coop Ltda., años 1993 a 2007.
- Memorias y Balances Banco Credicoop Coop Ltda., año 2007.
- Memorias y Balances de la Federación de Cooperativas de la Región Sur Cooperativa Limitada (FE.CO.R.SUR). año 2003 a 2007
- Ministerio de Economía de la Rep. Argentina, <<http://www.mecon.gov.ar/>>.
- Programa de Asistencia para el Mejoramiento de la Calidad de la Lana (PROLANA), <<http://www.prolana.com.ar/>>.
- Ramallo, Rubén (2007), *Tarjeta de crédito; financiarse cuesta hasta un 65% anual*, Infobae Profesional, <<http://www.infobaeprofesional>>.

com/notas/52517-Tarjetas-de-credito-financiarse-cuesta-hasta-un-65-anual.htm?cookie>. Argentina.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, <<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>>.