



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

## Cooperativas algodoneras chaqueñas: análisis económico, social y organizacional de sus factores internos y externos.

### RESUMEN

### Junio 2012

#### COMITÉ EJECUTIVO CONES

**FECHACO**- Cramazzi, José Luis (Presidente)

**Min. De Producción del Chaco**- Orban, Enrique  
(Vicepresidente 1°)

**UNCAUS**- López, Walter (Vicepresidente 2°)

**UICH**- Lobera, Francisco J. (Secretario General)

**UCAL**- Reche, Emir Saúl (Tesorero)

**FAPIF**- Kohn, Noé (Secretario de Actas)

**Cámara de Diputados del Chaco**- Pértile, Elda (Vocal)

**FECHASORU**- Rearte, Arnaldo (Vocal)

**FAA**- Covic, Carlos Joaquín (Vocal)

**CTA**- Pared, María de las Mercedes (Vocal)

**NBCh**- Gigli, Ángel (Revisor de Cuentas)

#### UNIDAD TÉCNICA EJECUTORA CONES

Coordinador Unidad Técnica

CR. Gerardo Santos Oliveira

Responsables Informe Técnico

Natalia Alejandra Baluk

Martín Mastandrea

#### Sede Administrativa

Belgrano N° 425 – 2do. Piso – Oficina B  
Pcia. Roque Sáenz Peña, Chaco  
Te: 0364-4428237  
cones@arnetbiz.com.ar

#### Sede Técnica

Av. 9 de Julio N° 1535 - Planta Alta  
Resistencia, Chaco  
Te: 0362-4448491  
coneschaco@gmail.com



Consejo Económico y Social de la Provincia del Chaco  
[www.coneschaco.org.ar](http://www.coneschaco.org.ar)



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

**“Cooperativas algodonereras chaqueñas: análisis económico, social y organizacional de sus factores internos y externos.”<sup>1</sup>**

**Resumen**

El documento consta de cinco apartados principales. En los tres primeros se establece el marco conceptual dentro del cual se llevó a cabo el análisis, estructurado en tres dimensiones: económica, social y organizacional -de acuerdo a la información cualitativa y cuantitativa recolectadas en el trabajo de campo- cada una de las cuales contienen reflexiones acerca de escenarios sobre la situación actual y futura. A continuación se identifican los principales problemas del sector y cuáles son las dimensiones que los atraviesan. Luego, se proponen los principales factores determinantes del comportamiento de las cooperativas. Por último, se establecen las conclusiones más trascendentes de la investigación y se sugieren ideas como propuestas de solución a los diferentes planteamientos problemáticos surgidos.

**Objetivo**

Este estudio pretende aportar en tres sentidos: primero, reunir información en un solo documento sobre las características generales y el desempeño de las cooperativas algodonereras de la provincia, para luego avanzar en la identificación de los determinantes de dicho comportamiento y por último detectar los factores internos que necesitan potenciarse para administrar de manera óptima los factores externos en un entorno cada vez más dinámico, con el fin de alcanzar el desarrollo sustentable de las cooperativas algodonereras de la provincia.

**Metodología:**

Para realizar este documento se tomaron dos fuentes principales de información: datos estadísticos (como fuente secundarias de información) y entrevistas y encuestas a los actores involucrados (como datos primarios). Con respecto a las entrevistas, se ha realizado un extenso trabajo de campo, visitando a 16 cooperativas algodonereras, así como a varios referentes del sector, por lo que las conclusiones a las que se arriban están respaldadas en las visiones de dichos entrevistados.

**ALGUNAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS**

Estadísticas oficiales		Entrevistas
USDA Ministerio de Agricultura de la Nación INAES	CNPvV CNA CAA Dirección de Cooperativas del Chaco	Integrantes del Consejo de Administración de diferentes cooperativas Gerentes de distintas cooperativas Representantes del gobierno provincial

<sup>1</sup> La presente versión es una adaptación resumida del documento completo para encuadrar como ponencia según las condiciones establecidas por los organizadores del CAC 2012, pero existe una versión más extensa de este trabajo de investigación.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

## **Introducción**

Las cooperativas en la provincia del Chaco son entidades que han ostentado históricamente un rol central para el desempeño del sector algodonero, especialmente en lo que respecta a medianos y pequeños productores, desde dos aspectos fundamentales: por un lado, acopian y desmotan parte importante de la producción algodonera<sup>2</sup> y por otro, indudablemente constituyen un eslabón importante para el financiamiento de las campañas.

Adicionalmente, por su contribución a la creación de empleo y al progreso económico y social de las localidades donde se encuentran, tienen trascendencia en la economía como entidades estratégicas para el desarrollo provincial, siendo fuentes de trabajo genuino que sirven muchas veces para frenar el éxodo y retener a la población en el interior de la provincia, incluso en muchos casos permiten que los jóvenes vuelvan a ejercer sus profesiones en sus localidades de origen (contadores, abogados, ingenieros agrónomos, entre otros).

La importancia de estas cooperativas no se limita al impacto económico en la sociedad, sino en el aporte para el tejido socioeconómico que implica el asociativismo como una forma específica de canalizar los esfuerzos y una manera de hacer las cosas dentro del ámbito empresarial agrario.

A pesar de esto, su desempeño no siempre ha alcanzado niveles óptimos y ha llegado incluso a poner en riesgo la supervivencia y continuidad de las mismas, ante un entorno dinámico y cada vez más exigente en términos de mercado.

Lo que se propone es presentar los problemas económicos, sociales y de gestión que las cooperativas algodoneras enfrentan en la provincia del Chaco, de la forma más sistemática y ordenada posible, considerando que el esfuerzo de abordar esos problemas de manera conjunta constituye de por sí un aporte, siendo frecuente que la pretensión de entender problemas puntuales lleve a olvidar el hecho de que lo que ocurre en cada uno de esos ámbitos puede modificar de manera significativa los resultados esperados de las acciones y decisiones tomadas. Sobre todo cuando la situación está caracterizada por la fluidez de la información y el cambio permanente.

En este marco, el análisis que proponemos está centrado concretamente en las cooperativas que se ubican territorialmente en la provincia del Chaco y cuya actividad incluye tanto al acopio como al desmote de algodón en bruto.

## ***Dimensión Económica***

La cooperativa es técnicamente una “empresa sin fines de lucro” siendo que el objeto no es obtener ganancias sino prestar servicios para el beneficio de los asociados a la tarifa más favorable.

---

<sup>2</sup> En promedio las cooperativas han acopiado el 36% del algodón en bruto producido en la provincia considerando las Campañas acaecidas entre 1960/61 y 2007/08 inclusive, según datos de Chaco en Cifras.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

La provincia del Chaco es un eslabón primario muy relevante en la cadena algodonera nacional, ya que representa cerca del 60% de la producción del país y un 70% de la superficie sembrada con el cultivo, por lo cual cualquier modificación en los planes (o en los resultados) de siembra de los productores chaqueños afecta inmediatamente las decisiones de los acopiadores, los hilanderos, la industria textil tanto de la propia provincia como del país.

En particular, gran parte de la comercialización de la producción algodonera de los medianos y pequeños productores se ha realizado históricamente por esta vía. Esto se debe por un lado a que los escasos volúmenes que maneja cada productor retraen su poder de mercado individual y por otro, a que la financiación que otorgan estas entidades muchas veces es la única a la que pueden acceder. Sin embargo, frecuentemente la producción no es entregada en su totalidad a las cooperativas a las que están asociados, sino que se ven forzados a venderla a otros acopiadores privados, que suelen ofrecer precios en algunos casos más bajos pero cuentan con la liquidez necesaria para pagar inmediatamente –lo que es un incentivo fuerte para estos productores.

En nuestra provincia y por extensión a nivel nacional el mercado algodonero no es transparente y esa es una falla de mercado, es decir que existe un notable problema de información respecto de los precios, los cuales por lo tanto no pueden cumplir correctamente con su función, al no reflejar las verdaderas condiciones de cantidades ofrecidas y demandadas. Generalmente se toma como referencia para la cotización de fibra los valores establecidos por la Cámara Algodonera Argentina (CAA), que de acuerdo a lo que explican los propios agentes del mercado citados anteriormente, no siempre refleja los valores reales pero es lo único disponible

Adicionalmente a esto, otro de los grandes inconvenientes que aparece es la volatilidad de los precios del cultivo, lo cual genera incertidumbre y dificulta la optimización en la toma de decisiones, especialmente de los productores porque deciden la siembra de la campaña actual teniendo en cuenta los valores de la fibra de la campaña anterior. A las cooperativas esta cuestión las afecta directamente debido a la manera con la que suelen manejarse: Comúnmente, el productor entrega su algodón en bruto a la cooperativa y recibe a cambio un adelanto del pago en efectivo, de acuerdo a la cotización esperada de la fibra a obtener (considerando la calidad y cantidad esperadas luego del proceso de desmote), a pesar de que la cancelación pueda hacerse después de 30, 60 o hasta 90 días, una vez que se liquida esa fibra.

### Localización y Relocalización

Por el mero hecho de ser industrias que procesan materia prima y de acuerdo a los fines para los que fueron creadas, es lógico que las cooperativas se hayan ido ubicando geográficamente en zonas cercanas la producción de algodón, por lo cual están dispersas prácticamente en todo el territorio provincial. Del mismo modo, la instalación de nuevas desmotadoras (privadas en su gran mayoría) marca una nueva tendencia tanto en el tipo de productores como en la región productiva. Por un lado el algodón ha perdido participación debido al avance de las cereales y oleaginosas y por otro, los campos donde se produce se han extendido hacia el sudoeste en detrimento de otras zonas, especialmente debido a la incorporación de nueva tecnología tanto



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



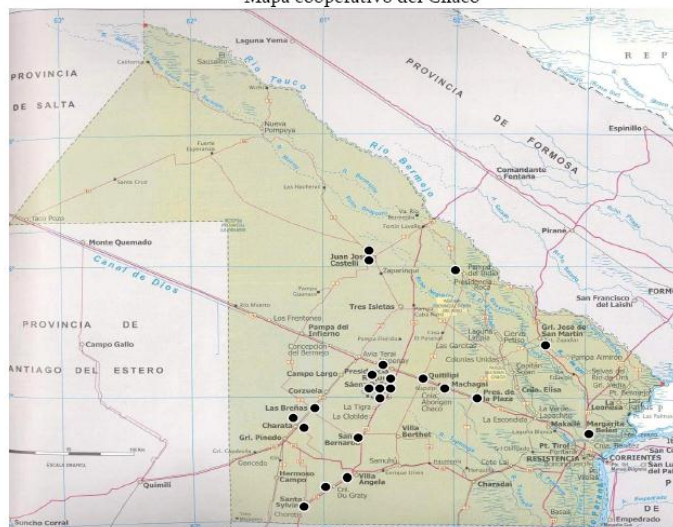
Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

de siembra como de cosecha (principalmente adquirida por productores grandes). Mención especial en este movimiento merece la expansión del picudo algodonnero como plaga que afecta notablemente los rendimientos del cultivo, y que se ha ido desplazando de noreste a sudoeste, corriendo del mismo modo los incentivos productivos.

Desde hace unos años lo que más puede observarse es que las grandes extensiones de algodón son cultivadas por “productores-empresarios”, generalmente de otras provincias, que arriendan o compran tierras a colonos locales, que diversifican su producción y cuentan con suficiente respaldo financiero como para esperar que haya buenos precios en el mercado antes de vender su fibra; en muchos casos, son también empresas que tienen además sus propios equipos desmotadores. Mientras que la gran cantidad de pequeños y medianos agricultores representan cada vez menor proporción de superficie cultivada, pero donde el algodón es en la mayoría de los casos el generador único de ingresos para la familia, por lo cual necesitan venderlo rápidamente sin poder esperar mejores precios y/o condiciones de venta, y que son normalmente los productores que trabajan con las cooperativas y que incluso suelen financiarse a través de ellas. *“El problema es que el eslabón de productores medianos, que se asociaba a la cooperativa, desapareció. Vendieron sus campos o alquilan a los cordobeses o a otros productores grandes, pero ya no trabajan su tierra.”*

La ubicación plantea otro inconveniente adicional referido a que la mayoría de las plantas desmotadoras quedaron ubicadas dentro de los cascos urbanos, siendo perjudiciales para la salud de la población por la constante emanación de humo y fibrilla típica de la actividad -a pesar de que se han mejorado los sistemas incluyendo filtros en el proceso-, lo que ha generado serios debates entre los cooperativistas y los vecinos de las inmediaciones. El costo social de contaminación ambiental generado, a su vez implica altísimos costos económicos y de inversión financiera si lo que se pretende es movilizar estas plantas, ya que se hace necesario cuanto menos desarmar las estructuras actuales para su traslado y posterior rearmado, o bien la compra de nuevos equipos modernos y de menor escala.

“Mapa cooperativo del Chaco”



Fuente: CONES Chaco 2012, en base a datos de la Dirección de Cooperativas de la provincia.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

### Riesgo, Financiamiento y Endeudamiento.

Las cooperativas algodonereras de la provincia cargan con una historia de deudas cuyos orígenes se atribuyen básicamente a que han habido dos problemas principales: el factor climático –específicamente concerniente a la producción primaria- y las condiciones de mercado -que involucra tanto a los productores como al resto de la cadena productiva, debido a que normalmente los precios de los productos que se ofrecen tienden a bajar y los costos de los insumos tienden a subir, en los diferentes eslabones-.

Ahora bien, en principio estas no son cuestiones que debieran afectar directamente la situación contable de las cooperativas, pero la realidad es que existe un canal adicional que transmite esto en efectos financieros: al no haber asistencia crediticia “oficial” para los productores o estar muy restringida durante varias campañas, las cooperativas -fieles a su principio de ayuda mutua- auxiliaron a sus socios mediante diferentes sistemas de crédito (adelantos a cuenta, insumos, combustible) con el fin de apalancar financieramente la siembra, desempeñando recurrentemente un importante rol como financiadoras de sus socios en nuestra provincia. Si bien este ha sido un gran aporte para los socios que recibieron los beneficios, se ha convertido en muchos casos en un gran problema para la cooperativa porque no siempre los socios han cumplido con su deber cancelando estos pasivos por lo que han dejado a la entidad en una situación de morosidad difícil de sobrellevar.

Como conclusión, la situación de los medianos y pequeños productores afecta a las cooperativas directamente, ya que fueron los que históricamente le han dado sustento a la existencia de estas entidades. Con la crisis de este estrato productivo profundizada durante la década pasada, la consecuente caída en la producción de algodón derivó enteramente en una disminución de la actividad de desmote de las cooperativas, así como afectó los niveles de cobranza y las colocó en altos niveles de endeudamiento.

### Políticas públicas

Más allá de la relevancia que tiene el algodón como cultivo social en nuestra provincia, las políticas públicas destinadas a la mayoría de los eslabones de esta cadena han sido históricamente sólo medidas “cosméticas”<sup>3</sup>, generando situaciones de descuido respecto de la línea media del campo, del productor medio. Así, ese productor medio o desaparece o se endeuda, repercutiendo directamente en la vida de las cooperativas. Del mismo modo, tal como lo perciben los referentes sectoriales, las políticas públicas generales y estables destinadas a cooperativas son y han sido casi nulas a través de la historia ya que no ha habido políticas de largo plazo definidas para el sector.

### ***Dimensión Social***

#### Valores y principios

---

<sup>3</sup> En palabras propias de los referentes entrevistados, haciendo referencia a políticas cortoplacistas y circunstanciales, sin visión estratégica.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

La actividad cooperativa está naturalmente regida y signada por un conjunto de valores que los diferencia de cualquier otro tipo de asociación, entre los cuales sobresalen la ayuda mutua, la responsabilidad compartida de sus integrantes, el sistema de democracia en la toma de decisiones, la igualdad y equidad y básicamente la solidaridad en las iniciativas. El corolario lógico de este sustento doctrinario es muchas veces pensar en estas instituciones como si fueran una isla, donde todo funciona de manera ideal. Sin embargo, nada más lejos de la realidad, al menos en la actualidad de una gran parte de cooperativas agropecuarias chaqueñas.

La realidad demuestra que en muchos casos puede verse que un miembro de una cooperativa no es un “cooperador” en el sentido ideológico sino un “socio” que no aplica la doctrina ideológica y prefiere basar sus decisiones de acuerdo a los resultados que arroje su calculadora. Se está asistiendo a un proceso de debilitamiento de los valores cooperativistas que condujo a un cambio por el cual en la actualidad las cooperativas, entendidas sobre sus bases y principios originales, ya no son vistas como una opción atractiva –especialmente para las nuevas generaciones. Sin embargo, siguen representando una de las pocas alternativas para que sus miembros puedan tener algún grado de viabilidad dentro del contexto actual, en particular si nos referimos a las entidades Agropecuarias.

Por eso, es fundamental el rol que les cabe en la transformación del espacio de las políticas públicas para resolver, por sobre todo, los problemas generados por el empobrecimiento de muchos medianos y pequeños productores, asumiendo una causalidad inversa sobre la cual pocas veces se hace foco y que implica que si bien las cooperativas se constituyen porque existen productores, hay muchos productores que sólo persisten porque existen las cooperativas.

#### El origen: una solución a necesidades comunes

Tradicionalmente han existido en nuestra provincia productores que se han unido en cooperativas para dar solución a algunos de sus problemas, especialmente referidos a la comercialización de su producción. De este modo, más de cien años de historia acompañan al cooperativismo agropecuario en la provincia.

El aporte que estas entidades hacen cotidianamente al territorio donde se desempeñan puede llegar a ser indispensable, tanto para los productores que comercializan a través de ellas como para el resto de la comunidad, ya que por ejemplo hay muchas familias para las cuales son su única fuente de trabajo. La concentración de la comercialización para obtener mejores precios, la transformación de la producción primaria, la generación de puestos de trabajo genuinos, la inyección de dinero en el circuito financiero local, el impulso al comercio tanto de agroinsumos como de alimentos y bebidas, entre otros, son un aporte a la sociedad tan importante como la promoción de relaciones fundadas en los valores cooperativos y la transmisión de la educación cooperativa.

#### Cuestiones de Representatividad

Independientemente de cuales sean los motivos que la originen, cuando los individuos pierden confianza en las instituciones se quiebran o fisuran las referencias institucionales que en otras



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081

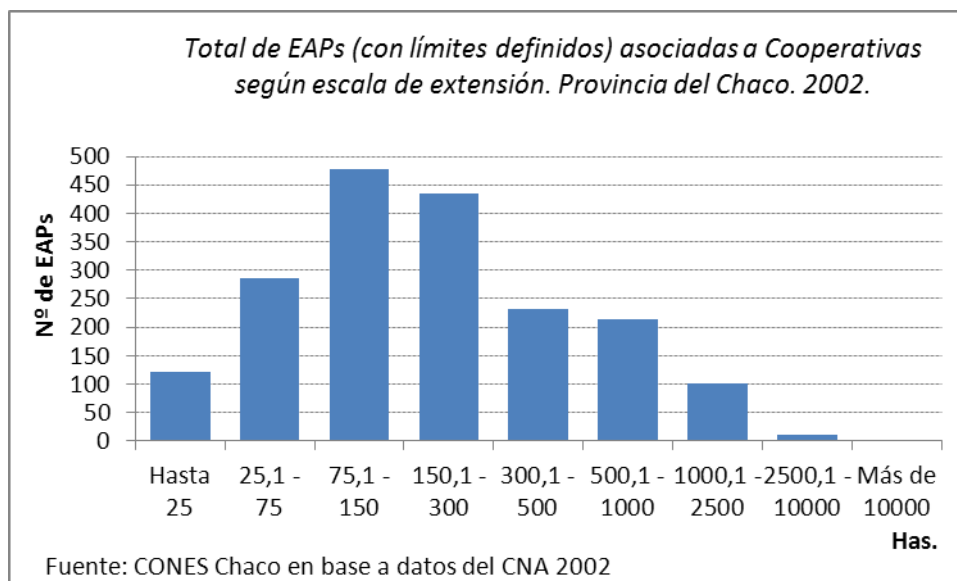


Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

condiciones forjan las identificaciones y conductas compartidas. Esta falla, la desconfianza, puede verse como una de las causas del debilitamiento del sistema cooperativo que se ha ido dando paulatinamente, pero que no ha sido exclusivo de este sector en particular y que ha ido ocurriendo en el marco de determinados contextos sociopolíticos del pasado histórico reciente de nuestro territorio. Pero no se trata necesariamente de situaciones catastróficas, dado que la hostilidad hacia las dirigencias puede ser interpretada positivamente y provocar la aparición de nuevas formas de hacer política y de mejorar los vínculos con la sociedad, como ha sucedido en algunas de las cooperativas que supieron revertir esta carencia para convertirla en punto de partida de una renovación de representantes que llegan al sistema para reflotar los valores cooperativistas y tratar de incorporar nuevas ideas de trabajo con acciones concretas. La participación juvenil se debe incentivar delegando responsabilidades y haciéndolos, a los jóvenes, participes en las decisiones que forjarán el futuro de la cooperativa, la combinación entre experiencia de cómo hacer las cosas – de los mayores – y la motivación y tecnificación – de los jóvenes – puede rendir sus frutos. Es importante darles a cada uno el lugar que les corresponde, para evitar el desgaste de quienes tienen ya toda una trayectoria en la vida institucional y propiciar el clima necesario para que los nuevos potenciales integrantes se animen a participar.

#### Caracterización socioeconómica de los asociados

De acuerdo al CNA 2002, si bien sólo 19% del total de explotaciones censadas en la provincia del Chaco pertenecen a algún tipo de asociación, el 60% lo hace en cooperativas, y esta proporción se mantiene especialmente en cada uno de los estratos que comprende a productores entre 25 y 500 hectáreas.



La calidad de “socio activo” está determinada por la entrega de producción a la cooperativa, pero su interpretación puede ser más amplia que eso, ya que refleja en muchas ocasiones la





Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

fidelidad, representatividad y buenos servicios que percibe el socio. Si un socio es activo significa básicamente que confía en la cooperativa, y que está comprometido con la misma - más allá de saber que en varios lugares y para muchos pequeños productores, las cooperativas son la única forma de acceder al mercado con precios razonables.

De acuerdo a la información provista por los referentes<sup>4</sup>, cada cooperativa tiene en promedio 86 socios activos, con una edad promedio entre 51 a 60 años. Se ha detectado en general de acuerdo a los relatos recogidos, una disminución de la masa societaria así como un envejecimiento de la misma, ya que en la mayoría de los casos es escasa la incorporación de socios y en especial de socios jóvenes (esto es, menores de 40 años)

En cuanto a la condición productiva de los socios<sup>5</sup>, generalmente son productores medianos y pequeños, que no superan las 200 has. En algunos casos son productores minifundistas que tienen al algodón como monocultivo, y para quienes por cuestiones de escala la cooperativa es la única posibilidad de obtener un precio justo por su producción. La gran mayoría son explotaciones cuya mano de obra es familiar.

#### Capacitaciones: una cooperativa muy particular

De las capacitaciones se encarga el Centro de Estudios Cooperativos. Es una cooperativa primaria constituida por el mismo Estado y las cooperativas que hacen su pequeño aporte para que esa institución específica prepare cursos, participe en eventos que hacen a la capacitación. El Centro de Estudios Cooperativos se puso en funcionamiento el 4 de diciembre de 1984 y tiene su sede en la ciudad de Sáenz Peña.

Allí se realizan mayormente las actividades, sin descartar oportunidades en las cuales se organizan directamente en las cooperativas de las distintas localidades de la provincia. La planificación de las actividades a desarrollar se realiza anualmente, en base al presupuesto disponible y considerando los costos correspondientes, fijando un cronograma que se trata de mantener inalterado.

#### **Dimensión Organizacional**

Existen tres grandes desafíos que enfrentan las organizaciones en general, y las cooperativas en particular, referidos al aprendizaje, a la competitividad y al diseño para encarar la complejidad, descritos en las tres dimensiones fundamentales de una organización: la estrategia, la estructura y la cultura.

Pero el análisis de una cooperativa presenta sus particularidades al ser una forma legal híbrida: es una forma empresarial, una entidad legal, un tipo especial de asociación, cuya única finalidad perseguida es generar beneficios para sus asociados, tal como lo prevé la ley. Con este recaudo, los desafíos que debe enfrentar si pretende alcanzar el objetivo de supervivencia son los mismos que cualquier otra organización, ya que el entorno cambiante en el que está incluida es el mismo que aquel en el que se desarrollan los actores particulares.

---

<sup>4</sup> Datos surgidos de las encuestas realizadas por CONES a las cooperativas algodoneras de la provincia.

<sup>5</sup> Datos surgidos de las entrevistas realizadas por CONES a las cooperativas algodoneras de la provincia.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

### Primer desafío: aprendizaje- estrategia

La sociedad demanda hoy a las organizaciones en general, pero aún más a las cooperativas, una respuesta oportuna y eficaz a la incertidumbre que impera en los mercados y en las políticas públicas, por eso deben las cooperativas concentrar recursos y esfuerzos en la instalación definitiva de una nueva cultura que permita el aseguramiento del bien común y el desarrollo continuo y sustentable. Para lograr el cambio cultural es necesario influir en la conducta de las personas por medio de incentivos materiales (como salario y beneficios sociales).

Actualmente el 60% de las cooperativas algodonereras en la provincia realiza algún tipo de capacitación (30% realiza capacitaciones a sus asociados y el 30% restante realiza capacitaciones en todos los niveles de mando, especialmente a operarios, considerando las normas de Seguridad e Higiene), pero se aprecia como una falencia la falta de continuidad en las mismas, así como también la inexistencia de una planificación clara y precisa de acuerdo a las metas propuestas.

### Segundo desafío: competitividad- estructura

En los últimos años, las empresas en nuestro país han realizado importantes esfuerzos, orientados hacia dos objetivos principales: reducir los costos a través del achicamiento de las estructuras y aplicar la reingeniería de procesos para tratar de hacer las cosas de una manera más eficiente. Esta idea se halla presente en muchas de las cooperativas analizadas.

Resulta lógico encontrar que en todas se repite como una actividad principal el acopio y desmote de algodón, pero se puede observar distintas estrategias que adoptaron insertándose en otros nuevos negocios, realizando otras actividades secundarias en orden de importancia económica, tales como: Acopio de cereales (53%), Venta de agroinsumos (46%), Provisión de energía eléctrica (40%), Almacén de Ramos generales (40%), Venta y/o producción de Alimento balanceado (20%), Provisión de combustible (20%), Deslintado de semillas (13%), Venta de cascarilla (13%). Además hay algunas que incorporan como otras actividades adicionales al servicio de Matadero, Servicios Fúnebres, Ferretería, actividades Forestales (carbón).

Los costos que debe afrontar una cooperativa pueden dividirse normalmente en costos fijos y costos variables, cubiertos los cuales surge un margen excedente que se destina a redistribución entre sus asociados.

Los costos fijos se refieren a los costos estructurales, de carácter permanente, e incluyen por ejemplo los sueldos de empleados de planta, la mantención edilicia, etc. En la mayoría de los casos han quedado desfasados respecto del nivel de producción, ya que están adaptados a una producción histórica que no se corresponde con la actual por la brusca disminución ocurrida en campañas anteriores, de modo tal que las cooperativas que no han advertido a tiempo la necesidad de bajar sus costos de estructura -o si bien lo notaron, no han encontrado alguna manera satisfactoria de resolverlo- quedaron entrampadas en una situación de constante déficit ya que los costos permanecieron elevados respecto de sus ingresos, demostrando que la indispensable adaptación al cambio requiere tener una gestión dinámica porque el mantenimiento de estas típicas grandes estructuras implica un alto riesgo de endeudamiento (y



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

deterioro edilicio). A pesar de que el problema en cuestión refiere al sostenimiento del capital físico, cuando la producción disminuye en una cooperativa afecta al todo y la administración debe responder con rapidez y agilidad para lograr las reestructuraciones oportunamente. Como bien se ha establecido, estas entidades son verdaderas generadoras de puestos de trabajo. El número de empleados promedio en las cooperativas encuestadas es de 43 personas en total, incluyendo las diferentes tareas que le competen, como por ejemplo, administrativos, personal afectado al sector comercial y personal afectado al proceso de desmote. La mayoría de las cooperativas mantienen sus estructuras de recursos humanos, muchas veces en edad avanzada, pero sobre los cuales recae la confianza de los asociados, y cuyo sentido de pertenencia ha sabido defender a las cooperativas en sus momentos de crisis.

#### Tercer desafío: diseño- cultura

**Las cooperativas están destinadas a la evolución o a extinguirse.** La innovación parece ser la clave para la reconversión productiva y organizacional que asegure una administración flexible y en concordancia con el entorno, potenciando los valores que históricamente pregonaron e instalando, a su vez, un diseño para enfrentar la complejidad que permita adaptarse a los cambios, que facilite la ejecución cotidiana de las decisiones y, por último, que sea lo suficientemente riguroso y paciente como para no caer en la tentación de cambiar de rumbo en forma intuitiva y apresurada.

Los interrogantes principales surgen acerca de si pueden generar nuevas estrategias que se adapten a los nuevos requerimientos del contexto (si son capaces de reducir los costos y mejorar las condiciones de comercialización, si pueden ampliar sus mercados, si tienen habilidades para diversificar sus actividades y disminuir los riesgos que implica estar dependiendo de un solo sector productivo) es decir si son capaces de administrar los recursos internos de manera óptima para hacer frente a los factores externos (que le son precisamente exógenos, que no pueden controlar) y si es así, si pueden lograrlo manteniendo su identidad cooperativa, independientemente de las políticas gubernamentales, al menos cuando se considera la conducta de negocios basada en los principios cooperativos tradicionales.

Concluyendo, para determinar cuáles son los factores internos que necesitan potenciarse para administrar de manera óptima los factores externos en un entorno cada vez más dinámico, con el fin de alcanzar el desarrollo sustentable de las cooperativas algodonereras de la provincia, deben reanalizarse y redefinirse los *factores organizacionales* más relevantes (la participación de unidades externas, el tamaño de estructura organizativa, la tecnología administrativa y la complejidad de las tareas administrativas) desde la base del aprendizaje organizacional, el cual resultaría deseable surja de la conjunción de visiones comunes entre experimentados y técnicos, con aporte de visiones jóvenes que generen el torbellino de ideas, que basado en el empowerment, posibilite a la organización cooperativa el pasaje exitoso de cada una de las fases de este aprendizaje (formación-continuación-transformación y trascendencia).

Entendemos que solo de esta manera, las cooperativas algodonereras chaqueñas podrán no sólo subsistir en un entorno y mercado cada vez más turbulento y cambiante sino que también podrán transformarse nuevamente en actores de peso del juego algodonerero nacional.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

### **Situación actual: Resumen de problemas**

Los resultados de la investigación han sido expuestos a lo largo de todo el documento, ya que las opiniones de los entrevistados han sido citadas en varios casos y fundamentalmente han sido tomadas como fuente primaria de información.

Para facilitar la comprensión final, se ha optado por elaborar una tabla que resume los problemas principales planteados por los entrevistados, que se vuelve a repetir, son los actores que están cotidianamente frente a la realidad de estas entidades y en muchos casos incluso son quienes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones en el transcurso normal de la vida institucional.

Asimismo, aparecen las dimensiones a través de las cuales se han analizado los diferentes aspectos y se marca con un tilde las que competen al problema en cuestión, teniendo en cuenta que la riqueza del aporte que pretende realizar este documento es justamente la visión de que un mismo problema puede estar “atravesado” por los tres enfoques a la vez, con el corolario lógico de plantear soluciones que inevitablemente incluyan aristas que pueden involucrar a una o más dimensiones.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

Cuadro de Resultados: Resumen de Problemas	Dimensión		
	Económica	Social	Organizacional
La edad de muchos empleados no concuerda con las altas exigencias físicas en ciertas tareas laborales			✓
Altos costos laborales debido a la antigüedad de algunos empleados			✓
Altos costos laborales de acuerdo a convenio colectivo (Industria aceitera)	✓		✓
Dificultad para conseguir personal capacitado en desmote, lo que ocasiona accidentes	✓		✓
Insuficiente apoyo de las instituciones soporte (INTA, INTI)	✓		✓
Alto costo energético	✓		✓
Incorrecta asignación de consumo de energía (año base) para determinar multas por "exceso" de consumo	✓		
Cooperativas en situación concursal- imposibilidad crediticia	✓		✓
Imposibilidad de acopiar algodón por inhibición de la AFIP para inscripción en la ONCCA	✓		✓
Las cooperativas no cuentan con la liquidez necesaria para pagar inmediatamente a sus socios	✓	✓	✓
La producción de los socios no es entregada en su totalidad a las cooperativas a las que están asociados	✓	✓	✓
Falta de Financiamiento accesible para los pequeños y medianos productores	✓		
Falta de Financiamiento accesible para las cooperativas	✓		
Falta transparencia de mercado (existe problema de información respecto de los precios y las calidades)	✓		
La cotización de fibra de la CAA tomada como referencia no refleja los valores reales en la provincia	✓		
Excesiva volatilidad de los precios del cultivo	✓		
Los demandantes de fibra son pocos, pero los productores de algodón son muchos, están dispersos y normalmente carecen de información, lo que significa un alto costo a la hora de negociar.	✓	✓	



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

Cuadro de Resultados: Resumen de Problemas	Dimensión		
	Económica	Social	Organizacional
Disponibilidad de materia prima depende de la decisión de siembra de los productores y del clima	✓		✓
El algodón se transformó en un cultivo de escala, para el pequeño productor no es rentable	✓	✓	
Alto endeudamiento de las cooperativas como efecto "dominó" de malas cosechas de los socios	✓		✓
Falta de límites en el otorgamiento de créditos por parte de las cooperativas a los socios (no hay criterios objetivos para seleccionar a los potenciales beneficiarios)		✓	✓
Los mecanismos de control de cobranzas son casi nulos			✓
Las cooperativas son ante la ley agentes de retención, cuyos fondos generan deuda al desviar el uso para financiar a los socios	✓		✓
Baja capacidad de desmote- Necesidad de ampliación de plantas para desmotar los mayores niveles de producción (oeste)			✓
Capacidad ociosa por plantas inutilizadas debido a la falta de materia prima (este)			✓
Cooperativas ubicadas en los cascos céntricos de las ciudades generan contaminación y conflictos con vecinos	✓	✓	✓
Las estructuras son de grandes dimensiones, y están sin utilizar en muchos casos repercutiendo en altos costos de mantenimiento			✓
No ha habido políticas de largo plazo definidas para el sector de PP ni para las cooperativas	✓	✓	✓
Reglas de juego "injustas" referidas a la competencia (ingreso de grandes empresas y controles impositivos)	✓		
Debilitamiento de valores cooperativistas		✓	✓
Escasa participación de los jóvenes		✓	✓
Envejecimiento de los Consejos de administración		✓	✓
Lentitud en la toma de decisiones			✓
Falta de empowerment			✓



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

<b>Cuadro de Resultados: Resumen de Problemas</b>	<b>Dimensión</b>		
	<b>Económica</b>	<b>Social</b>	<b>Organizacional</b>
Falta de compromiso generalizada para ocupar cargos en el Consejo de Administración		✓	✓
Crecientes procesos de “individualización”, especialmente en los más jóvenes		✓	
Disminución y envejecimiento de la masa societaria		✓	



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

## **Conclusiones**

En primer lugar, es evidente que la situación actual de las cooperativas algodoneras en la provincia del Chaco es consecuencia de una larga historia principalmente vinculada a todo el sector productivo provincial. Sin embargo, también resulta indiscutible bajo la misma evidencia que, si bien hay aspectos comunes a todas, cada una presenta una realidad diferente (ya sea por la zona en la que se encuentran ubicadas, por el ambiente institucional en el que se desarrollan, por la capacidad que tienen para adaptarse a los cambios, etc.). Por lo tanto, las discusiones que se generen en torno a la búsqueda de alternativas para mantener la viabilidad y sustentabilidad de estas instituciones deberán mantenerse sin perder de vista estas especificidades.

De acuerdo a la visión de los propios actores han resultado varios factores como determinantes del desempeño, entre los cuales los principales resultaron ser justamente “externos” por lo cual implican demandas de estas entidades: la regulación impositiva y fiscal (refiriéndose a la necesidad de contar con un marco legal adecuado a la actividad en cuestión), la facilidad de acceso al financiamiento (en la generalidad de los casos), la disponibilidad de energía a bajo costo y la regulación del mercado.

Además se han citado otros factores “internos”, es decir que sí quedan incluidos dentro del área de competencia de las cooperativas y que por lo tanto deberían ser de alguna manera “la punta del ovillo” para empezar a generar acciones concretas dentro de sus posibilidades, como por ejemplo: la incorporación de tecnología (no sólo en términos productivos sino también administrativos y de procesos, reconociendo la complejidad de la tarea administrativa propia de las liquidaciones, sistemas impositivos y situación de los productores asociados y/o terceros, intentando iniciar un proceso de migración de la situación actual hacia un objetivo donde la cooperativa administrativamente sea manejada como el híbrido que es: con criterios y rigor técnico sin perder de vista su fin social); el mejoramiento de la situación financiera, como objetivo de mediano y largo plazo; la renovación de socios e integrantes del Consejo (procurando un equilibrio necesario entre juventud y experiencia) y la mayor capacidad de producción (de acuerdo al desplazamiento de las zonas productivas); así como el inicio de procesos de aprendizaje organizacional (donde el arranque dependerá en cuál de las fases se encuentran cada una de las cooperativas en cuestión).

No significa que sea una tarea sencilla, pero es importante reconocerlos para poder empezar a pensar en las maneras de potenciarlos con el objeto de lograr una mejor administración de los factores que no son manejables, con el fin de alcanzar la supervivencia y el desarrollo sustentable de las cooperativas algodoneras de la provincia.

Se desprende como conclusión adicional que es mejor fortalecer al productor como eslabón primario de la cadena algodonera para que la cooperativa se aboque exclusivamente a cumplir con los objetivos planteados estatutariamente y generar reales beneficios sociales.

Por último, no quedan dudas sobre el importante rol social que cumplen las cooperativas, tanto en lo que refiere a generación de empleo genuino como en el aporte que hacen a la sociedad toda al promover comportamientos de tipo asociativos y solidarios. Es indispensable



rediseñar la educación cooperativa y destinar los recursos pertinentes para el fomento de estos principios que pueden aplicarse en todos los ámbitos de la vida cotidiana.

La reflexión que cabe plantearse en este punto final requiere entonces volver sobre la proposición inicial: existen las cooperativas porque hay pequeños y medianos productores, pero todavía existen muchos pequeños y medianos productores porque hay cooperativas que los contienen y que los respaldan. La continuidad de unos parece estar ligada indefectiblemente a la supervivencia de las otras, y a la inversa.

### **Propuestas de los entrevistados**

Finalmente, y en el ámbito de considerar futuras perspectivas, los mismos entrevistados entienden como propuestas plausibles de ser analizadas para dar respuesta a algunas de las situaciones problemáticas detectadas, las siguientes:

- Fortalecer a los pequeños y medianos productores mediante el diseño y la implementación de políticas públicas pertinentes y ajustadas a las necesidades de los mismos.
- Propiciar el fortalecimiento de la administración y gestión (implica modernizarse, generar nuevos mercados, capacitar principalmente a asociados consejeros, comercializar en conjunto para aumentar el poder de negociación y así obtener mejores precios).
- Generar un mecanismo que permita la unificación de cooperativas (puede enfocarse desde la unificación física, así como también administrativa- en cuyo caso podría incluso repartirse las actividades de cada cooperativa. Podría ser una sola cooperativa, o podría ser una central y otras que se especialicen -por ejemplo, cereales, algodón, chacinados, etc.- pero que todas conformen una sola cooperativa para soportar costos).
- Forjar la formación de un “Consejo Asesor” conformado con un equilibrio entre experiencia y profesionalismo (evitar el barbarismo profesional así como el barbarismo basado solo en la experiencia).
- Promover la sanción de una nueva ley que permita bajar la edad de jubilación de los empleados de las cooperativas algodonereras, que contemple las características especiales de esta actividad y que incluya primordialmente a los operarios dedicados al proceso de desmote.
- Asegurar el funcionamiento del mercado algodonerero.
- Asegurar la fijación de un precio sostén.

Luego del análisis técnico del estudio sugerimos desde la Unidad Técnica del CONES incorporar otras cuatro:

- Diseñar un sistema de gestión de la información estandarizado para las cooperativas, lo suficientemente flexible y adaptable para englobar las diversas actividades que estas emprenden, que permita disponer de información homogénea.
- Incorporar el uso de “Tableros de comando” para optimizar la toma de decisiones a través del análisis de información actualizada e integral.
- Explorar la viabilidad de implementación de sistema similar a la aparcería rural, donde la cooperativa se encargue de la dirección de la producción (Qué, Cuánto y Cómo producir) y el productor asociado a la cooperativa (dueño del campo) produzca.
- Impulsar la instrumentación efectiva de mecanismos de cobertura de riesgo (de precio y de clima) a través de diferentes instrumentos (futuros, opciones, derivados, entre otros) que garanticen el punto de equilibrio de la explotación del productor.

**Anexo: UCAL (Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.)<sup>6</sup>**

UCAL es una cooperativa de segundo grado que fue fundada el 17 de junio de 1934. Se rige institucionalmente por su Estatuto Social y por la Ley Nacional N° 20337 de Cooperativas. Está adherida y forma parte de la conducción de CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria), entidad muy conocida en el gremialismo rural argentino.

Su función principal es la comercialización de fibra producida por sus asociados, actualmente 15 Cooperativas de primer grado, que a su vez nuclean en conjunto un total de 1866 Productores Socios. El 70% aproximadamente de las cooperativas algodonerías existentes en Chaco está asociado a UCAL.

Realiza actividades industriales y comerciales, entre las cuales se puede mencionar:

- **INDUSTRIAL:**
  - Molino harinero de trigo: El molino está ubicado en Irigoyen – Provincia de Santa Fe y produce Harina de Trigo “000”. Tiene una Capacidad de Molienda de 21.000 Tn. de Trigo. Puede elaborar 16.000 Tn. de harina, disponible en Envases de 50 kg; 25 kg; 10 kg y 5 kg. El Almacenaje de Materia Prima alcanza las 5.000 Tn. y toda la actividad cuenta con transporte Propio que permite brindar un buen Servicio de entrega puerta a puerta.
- **COMERCIAL**
  - Comercialización de Fibra de Algodón: Los volúmenes operados oscilan entre las 10.000 Tn.- 20.000 Tn. de fibra por año, ya sea en el mercado interno o en el internacional. Cuenta con una Sala de Clasificación que permite ampliar el servicio.
  - Comercialización de cereales y oleaginosas: en mercado de Exportación como también en mercado de Molinos, de Fábricas y de Consumos, realizando ventas en sus distintas modalidades: Disponible, Futuros, Canje, A fijar, en Depósito. Opera en el Mercado a Término, a través de contratos de Futuros y Opciones. Se ha registrado la comercialización de 100.000 Tn. de cereales y oleaginosas por año.
  - Venta al por mayor de insumos agropecuarios y agroquímicos: en condiciones de mercado ventajosas y competitivas a fin de que el productor agropecuario obtenga en sus compras, precios justos y razonables, a través de las cooperativas asociadas. Las variantes son: para Desmote: Cobertura de Fardos, Bolsones para Fardos, Bolsas recolectoras, Hilo Patente, alambres acerados, etc.; para Cultivo: Semillas, Herbicidas, Insecticidas, Fertilizantes, Funguicidas, inoculantes.
  - Producción y Venta de Semilla de Algodón para siembra: El hecho de ser participante activo del CO-VI-TE (Convenio de Vinculación Tecnológica del INTA) y de haber celebrado otros convenios complementarios con el INTA, habilita legalmente a esta institución a comercializar en el mercado interno y externo, producción de semillas selectas de aquella entidad y de productores semilleros elegidos cuidadosamente, ubicados en la Provincia del Chaco y en Cruz del Eje- Provincia de Córdoba. Las Variedades disponibles más usuales son: Guazuncho II, Porá, Chaco-520, Cacique Oro Blanco, Gringo.-

---

<sup>6</sup> De acuerdo a información provista por la Secretaría de UCAL. Sáenz Peña, Chaco, Enero de 2010.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “Documento del Bicentenario por una Argentina solidaria y próspera”. (2010). COOPERAR. Buenos Aires, Argentina.
- “Una mirada sobre el cooperativismo argentino. Panorama del cooperativismo en los países del MERCOSUR” tomado de “Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo”. Págs. 31 a 35.
- Aburbé, S.; Borrello, M. y otros. “ABC Cooperativos. Aspectos Básicos para Constituir una cooperativa”. Ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Ballvé, A. (2008) “Tablero de control. Información para crear valor”. Buenos Aires, Argentina.
- Cámara Algodonera Argentina. “Reglamento de fijación de precios”. Acta N° 939 del 20/11/07. Buenos Aires, Argentina.
- CONGRESO ARGENTINO DE LA COOPERACIÓN. “De cara al nuevo milenio. Por el desarrollo nacional con inclusión social” (2004). Buenos Aires, Argentina.
- Consejo Económico y social del Chaco (CONES). (2007) “Informe Económico y Social sobre la provincia del Chaco.” Resistencia, Chaco, Argentina.
- Coque Martínez, J. (2003). “De la eficiencia cooperativa. El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica”. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Chaco en Cifras.
- Estadísticas Algodoneras. Ministerio de Producción del Chaco. 2008.
- Fanelli, J. M.; Sidicaro, R. y Del Prado, L. (1999). “Gestión del Cambio. El desafío de los próximos escenarios”. FUNDACIÓN OSDE.
- Fernández Besada, A. (2002). “Algunas Características de las Cooperativas Agropecuarias en Argentina”. Documento de Trabajo N° 24. INTA. Argentina.
- Gordon Nembhard, J. (2003). “Análisis no tradicional del impacto económico de las cooperativas: indicadores preliminares y estudio de caso”. Revista de la Cooperación Internacional.
- Iglesias, L. y Piriz Carrillo, M. (2007). “Globalización, representación y viabilidad, en el sector cooperativo argentino.” Capítulo 9. Universidad de La Plata.
- INDEC. Censo Nacional Agropecuario 1988, 2002.
- INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2008 -datos provisorios.
- Izquierdo Albert, C. “El cooperativismo. Una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa”.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990) “Administración.” Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, D.F.
- Ley N° 20.337 (1997) “Ley de cooperativas.” Edición actualizada. INTERCOOP LTDA.
- Ley N° 23.427 (octubre de 1986) “Ley de Creación del Fondo para Educación y Promoción cooperativa”.
- Ley N° 25.791 (octubre de 2003). Modificatoria de la Ley 23.427 del Fondo para Educación, Promoción y Capacitación Cooperativa.
- Ley N° 4908. (julio de 2001) “Ley de Creación de la Dirección de Cooperativas y Mutualidades del Chaco”.

- Makler, C. (2006). “Las organizaciones cooperativas en el agro argentino: apuntes metodológicos para su estudio en base al Censo Nacional Agropecuario de 1937”. Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, vol. 6, n° 12. Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Martinez Charterina, A. “Los calores y principios cooperativos”. Facultad de Derecho- Universidad de Deusto. País Vasco, España.
- Moglia, L. (2006). “El Cooperativismo Agrícola en el Territorio Nacional del Chaco. Desde sus orígenes hasta la crisis de los Años `30.” UNNE- Resistencia, Chaco, Argentina.
- Montegut Salla, Y. (2006) “Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas”. Tesis doctoral. Universitat de Lleida -Facultat de Dret i Economia. España.
- National Productivity Board Singapore, Productivity 2000, 1990, págs. 21-35.
- Nilsson, J. y van Dijk, G. (1997). “Strategies and structures in the agro-food industries”. Assen, Países Bajos.
- Poclava Lafuente, J. C. (2002). “Ley de cooperativas. Texto actualizado de la ley 20.337”. Buenos Aires, Argentina.
- Ressel, A. y Silva N. “Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina”- extraído de “Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR”, págs. 74 a 109. Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. “Preparación y evaluación de proyectos”. 4° edición. Santiago de Chile, Chile.
- Tratado Agropecuario.
- UCAL. Informe institucional (Enero de 2010).
- Vidal, I. (2009). “Mapa territorial de las entidades no lucrativas y de las cooperativas en España”. CIES. España.
- Woolcock, M. y Narayan, D. “Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo”.

#### *REFERENCIAS: ENTREVISTAS REALIZADAS*

- Acevedo, Teresa. “Centro de Estudios Cooperativos”. Sáenz Peña, 19 de noviembre de 2010.
- Asselborn, Javier. Presidente/ a cargo de la Gerencia- “Cooperativa Agropecuaria LAS BREÑAS Ltda.” Las Breñas, 07 de febrero de 2012.
- Bagnarelli, Esteban. Administrativo- “Cooperativa Agropecuaria UNIÓN Y PROGRESO Ltda.” Presidencia de la Plaza, 24 de febrero de 2012.
- Cogno, Roberto. Gerente- “Cooperativa Agropecuaria LA UNIÓN Ltda.” Sáenz Peña, 07 de octubre de 2011.
- Domenech, Jorge. Gerente- “Cooperativa agrícola TOBA algodónera Ltda.” Gral. San Martín, 14 de febrero de 2012.
- Durgalá, José y Alcides. Presidente y Administrativo respectivamente- “Cooperativa Agropecuaria CASTELLI Ltda.” J. J. Castelli, 31 de enero de 2012.



Consejo Económico y Social del Chaco  
Ley Provincial N° 5081



Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda.

- Echavarría, Horacio. Gerente- “Cooperativa Agropecuaria CHARATA Ltda.” Charata, 07 de febrero de 2012.
- Guzowsky, Roberto. Presidente- “Cooperativa Agrícola Regional VILLA ÁNGELA” (CARVAL) Ltda. Villa Ángela, 28 de febrero de 2012.
- Hidalgo, José. Presidente- “Cooperativa Agrícola algodónera EL TRIUNFO Ltda.” Margarita Belén, 10 de febrero de 2012.
- Integrantes varios del Consejo de Administración, Gerente e Ingeniero asesor. “Cooperativa Agropecuaria PAMPA DEL INDIO Ltda.” Pampa del Indio, 24 de febrero de 2012.
- Integrantes varios del Consejo de Administración, subgerente e Ingeniero asesor. “Cooperativa Agropecuaria Santa Sylvina Ltda.” (CASSAL) Santa Sylvina, 22 de noviembre de 2011.
- Integrantes varios del Consejo de Administración. “Cooperativa Agropecuaria UNIÓN Y TRABAJO Ltda.” Quitilipi, 27 de octubre de 2011.
- Kisiel, Juan. Gerente- “Cooperativa Agropecuaria Sáenz Peña Ltda.” Sáenz Peña, 07 de octubre de 2011.
- Kloster, Venancio y Pértile, Daniel. Presidente e Ingeniero asesor respectivamente- “Cooperativa Agropecuaria y Forestal GRAL. GÜEMES Ltda.” J. J. Castelli, 31 de enero de 2012.
- Kurkaz, Juan y Skorsky, Mariela. Presidente y Gerente respectivamente- “Cooperativa agrícola y provisión de servicios públicos SAN BERNARDO Ltda.” San Bernardo, 23 de noviembre de 2011.
- Martínez, Whilma (Fany). Gerente- “Cooperativa Agropecuaria MACHAGAI Ltda.” Machagai, 27 de octubre de 2011.
- Ojeda, Justo C. Subgerente- “Cooperativa Agropecuaria Santa Sylvina Ltda.” Santa Sylvina, 17 de noviembre de 2011.
- Pavlicek, Gladys. Gerente- “Cooperativa Agropecuaria EL PROGRESO Ltda.” Sáenz Peña, 19 de noviembre de 2010.
- Reche, Emir. Gerente- “Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras Ltda.” (UCAL). Sáenz Peña, 19 de noviembre de 2010.
- Storani, Nazareno. Gerente- “Cooperativa Agropecuaria EL PROGRESO Ltda.” Sáenz Peña, 28 de febrero de 2012.
- Weidman, Jorge. Dirección de Cooperativas, Gobierno del Chaco. Resistencia, 18 de noviembre de 2010.