



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

**Análisis de la gestión de cooperativa ACA San Nicolás en la exportación de  
Ruter (E.C.)**

**Alumno: Ivan Wasiak [ivanwasiak@hotmail.com](mailto:ivanwasiak@hotmail.com)**

**Tutor de Contenidos: Mg. Yohana Noguera**

**Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo**

**Marzo 2016**

## ÍNDICE

	Página
<b>Resumen</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1: Problematización del estudio de caso</b> .....	4
Metodología.....	6
Descripción de la organización ACA.....	7
Producto Ruter.....	10
Análisis Foda y del Sector.....	16
<b>CAPÍTULO 2: Marco referencial</b> .....	20
Ley de cooperativas.....	22
Definición de cooperativa.....	23
Alimentación de ganado vacuno.....	25
Internacionalización de cooperativas.....	27
<b>CAPÍTULO 3: Exposición de resultados</b> .....	31
Alternativas de ingresos a mercados extranjeros.....	31
Líneas de acción: Propuesta para la Iternacionalización de la Cooperativa.....	36
<b>Conclusiones</b> .....	37
<b>Bibliografía</b> .....	39

## **RESUMEN**

Con este Estudio de Caso pretendemos como principal objetivo ofrecer al lector una visión general de una cooperativa exportadora de un producto único, innovador y valorar lo que el Ruter puede ofrecer a nivel mundial. Nosotros deseamos mostrar los beneficios de este producto para ser utilizado como principal alimento para la cría de terneros.

En relación al sector cooperativo, desarrollamos una serie de problemas que se detectaron, se ordenaron de manera tal que se logra una mejor inserción del producto en mercados extranjeros potenciales, Para esto, priorizamos objetivos, estrategias y se ofrecieron diferentes alternativas de inclusión.

Por último, llegamos a la conclusión de que ACA, debe beneficiarse con las oportunidades que le brinda el mercado a nivel exterior donde existe un margen de crecimiento para este producto elevado, aprovechando los vínculos que ya posee con algunos países, y sobre todo romper con las tradiciones de exportación y producción.

**Palabras Claves:** Mercado extranjero. Internacionalización de cooperativas. Sector cooperativo. Mercado Potencial.

## **INTRODUCCIÓN**

Este Estudio nos será de gran ayuda para elevar el rol profesional del Licenciado en Comercio Internacional, ya que es consiste en aplicar e integrar en el análisis la información dada a lo largo de la carrera. Es importante aclarar que su elaboración, posibilitará una mayor comprensión de la inserción laboral, dentro del campo cooperativo en particular.

ACA San Nicolás, pertenece al grupo cooperativo Asociación de Cooperativas Argentinas. Esta organización ejerce su actividad en la ciudad desde la década del 70, pero en el 2001 nace un producto llamado Rúter con el cual lograron un pequeño salto de calidad de dicha organización. Dicho producto es utilizado para la cría de terneros el cual disminuye el periodo de desleche tradicional, 6 o 7 meses a unas semanas nada más, esto beneficia en que el animal este mejor preparado a la hora de ser seleccionado para dar leche o carne vacuna.

El beneficio lo es también para la madre criadora de terneros ya que disminuye el periodo de alimentación de terneros y solamente obliga a la vaca a producirlos.

Dicha cooperativa elabora productos alimenticios para mascotas, cerdos, suplementos vitamínicos, sustitos lácteos, alimentos para animales de laboratorio, pero realmente el producto estrella es el Ruter, el cual no es aprovechado como tal para lograr sacarle los mayores beneficios en este momento, ya que es único a nivel mundial.

La información que nosotros vamos a detallar es demostrar las oportunidades de internacionalización que posee de la mano de su producto estrella y logre ser un producto bien posicionado y reconocido a nivel mundial.

## **CAPÍTULO 1: PROBLEMATIZACION DE ESTUDIO DE CASO**

Las razones que nos llevaron al abordaje del tema referido, es debido al estancamiento en la inserción a mercados internacionales, precisamente por su manejo de la gestión, de una cooperativa en particular “ACA nutrición animal, San Nicolas”. Otro tema importante es que estoy ligado a la empresa, conociendo su funcionamiento interno.

Este Estudio nos permitió determinar si las negociaciones de las empresas cooperativas han sido efectivas y cómo se han realizado para poder introducir sus productos de elaboración propia en otros países.

Este tema es importante para el Comercio Internacional y sobre todo para la Argentina que posee grandes cantidades de cooperativas especialmente agroalimentarias.

La Problemática en estudio fue analizar el impacto y efectos de la particular gestión de las empresas cooperativas en las negociaciones relativas al comercio internacional para obtener resultados exitosos en el posicionamiento de agroalimentos de elaboración propia en los mercados internacionales durante el período 2012- 2014.

Nos planteamos como Objetivo General, analizar las características de gestión de las cooperativas en relación a la capacidad descriptas y la inserción de sus productos en mercados internacionales.

Nuestros Objetivos Específicos fueron caracterizar los estilos de conducción de empresas cooperativas; relevar empresas productoras y exportadoras de agroalimentos propios y explicar las experiencias de negociación usadas por las cooperativas exportadoras.

## Metodología

Realizamos un estudio descriptivo para especificar las propiedades importantes del fenómeno sometido a análisis, es decir, la comercialización internacional del producto Ruter, relacionando dos variables de relevancia: gestión de cooperativas y la exportación de agroalimentos. El estudio es mixto, ya que trabajamos con datos cualitativos, como por ejemplo, requerimientos, tipos de gestión; y datos cuantitativos: capacidad productiva, precios de productos, costos de producción.

Las Variables que analizamos fueron las siguientes:

VARIABLES	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)
Mejora de gestión de cooperativas	Formas de organización de la gestión	Tipos de dirección y tomas de decisiones, importancia del socio, expectativas estilos de conducción, tipo de servicios.
Exportación de Agroalimentos	Recursos humanos Recursos/estructura	Tamaño de las cooperativas, infraestructura, estilo de dirección, habilidades y capacidades del personal, motivación y expectativas de los empleados
	Marco político Internacionalización de cooperativas	Formas de inserción en nuevos mercados, etapas procesos, conceptos claves para la internacionalización, requerimientos gubernamentales, marco político.

Población: Cooperativas productoras de agroalimentos en ACA de la Argentina.

Muestra prototípica: centramos el estudio en análisis de ACA, como paradigma de la empresa cooperativa argentina.

Método de recolección de datos: usamos para recolectar los datos la entrevista en profundidad al Sr. Walter Brignoli Gerente de ACA San Nicolás, Sr. Ronchetti Encargado del Departamento de Ventas, la Sra. Carla Barta del sector administrativo y el Sr. Emanuel López del Sector Compras.

Asimismo, realizamos un exhaustivo análisis de la documentación de la Cooperativa.

## **Descripción de la organización ACA**

La Asociación de Cooperativas Argentinas es una cooperativa de cooperativas fundada el 16 de febrero de 1922, Con sede central en la ciudad de Buenos Aires, reúne 160 cooperativas de primer grado en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa.

ACA tiene dos objetivos fundamentales:

- Comercialización de la producción agropecuaria incluida a la industrialización y los servicios anexos, como logística, puertos, financiamiento, entre otros.
- Y el segundo es la provisión de insumos para el sector agropecuario.

Dentro de ella funciona desde Febrero de 1977, en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos (Provincia de Buenos Aires), la división nutrición animal , que nació principalmente para atender el mercado de raciones para la avicultura, al que luego se le sumó el mercado de alimentación de la vaca lechera.

Es así que, partiendo inicialmente de una producción de 3.000/4.000 toneladas por mes, se llega en los años 84' y 85' a una producción del orden de las 15.000/17.000 toneladas por mes.

En el año 1985, se hace muy notoria la necesidad de lograr un gran cambio en la elaboración de raciones para animales con la aparición de fábricas regionales y auto elaboradores para la lechería, y comienzan a tener un rol destacado las integraciones avícolas con sus propias fábricas. Es por ello que en los años 90'/91' se inicia un drástico cambio en la producción, poniéndose especial énfasis en:

\*Producción de alimentos para la iniciación de las explotaciones agropecuarias (como terneros, lechones, etc.).

- \*Alimentación con alta carga tecnológica (como conejos, codornices, chinchillas, animales de laboratorio, etc.).
- \*Elaboración de núcleos y concentrados, para ser proveedores de auto elaboradores y fábricas regionales.
- \*Elaboración de alimentos para mascotas.
- \*Elaboradores de suplementos minerales.

Al inicio del año 2000, A.C.A. – D.N.A. se encontraba abasteciendo aproximadamente el 60 % del mercado de Sustitutos Lácteos en nuestro país y exportando dicho producto a Uruguay, Paraguay y Bolivia. También logró ganar cerca del 12 % del mercado de alimentos para mascotas (entre marcas propias y elaboración para terceros). Además, logró proveer a más del 80 % del mercado de raciones para animales de laboratorio y avanza muy fuertemente en el sentido de convertirse en un importante proveedor de fábricas regionales en donde combina la provisión de productos terminados con la transferencia de tecnología, para lograr calidad y mejora continua.

En el año 2001, se logró la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9.001 en su Versión '94. También se inauguró la Nueva Planta de elaboración de Productos Extrusados, ampliándose no sólo la capacidad Productiva, sino también incorporándose la más alta tecnología existente hasta ese momento.

### Organización Política

La organización política está cimentada en una Asamblea, integrada por delegados de las cooperativas y el Consejo de Administración con doce consejeros titulares e igual cantidad de suplentes, un síndico, un síndico suplente, el suplente 1º y el 2º.

El Consejo elige entre sus miembros un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y Protesorero. Con una cantidad de 1050 empleados permanentes y 450 eventuales, su organización funcional está encabezada por un Jefe



Ejecutivo, un Gerente General y dos Subgerencias Generales.

Esta organización funcional está integrada por varios departamentos: el de Administración y Finanzas, el de Productos Agrícolas y Puertos, el de Insumos Agropecuarios, el de Centros de Desarrollo Cooperativo, el de Exportación, y el Técnico.

### Principio Solidario

La Asociación de Cooperativas Argentinas realiza una acción importante encaminada a difundir, consolidar y capacitar el principio solidario, fundamentalmente entre el espectro social de las cooperativas afiliadas. Con este fin creó el Sistema de Extensión Técnica Agropecuaria (ACER), la Escuela Cooperativa Móvil, y realiza, anualmente, seminarios, jornadas de trabajo y reuniones de gerentes de Cooperativas.

Una mención muy especial merecen las Juventudes Agrarias Cooperativistas de ACA, por la tarea que desde hace más de 60 años viene expandiéndose en las distintas entidades que constituyen ACA. Un plan de acción anual les permite formarse en el plano de las concepciones y de la actividad cooperativa, de modo que los jóvenes productores estén habilitados para el recambio generacional en el momento en que el sistema los convoque.

Dos órganos de difusión son fervientes testigos de la propia historia de ACA y de la que alcanza a muchos argentinos. Estos son La Cooperación, periódico que se edita desde 1924, Acaecer, revista fundada en 1975 y Acaecer Radial.

Como uno de los testimonios más evidentes del trabajo en conjunto del Grupo ACA, es la creación de Fundalac, una fundación dedicada específicamente a la capacitación en todos los niveles.

Relaciones Intercooperativas: En orden a las relaciones intercooperativas la ACA integra la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO). Mantiene también estrechos y fructíferos vínculos con Zen-Noh de Japón y con otras entidades análogas de los EE.UU., Canadá y de la Unión Europea.

### El Grupo ACA

La Asociación de Cooperativas Argentinas está vinculada de manera muy particular y estrecha con otras empresas, con las cuales ha integrado el Grupo

ACA. Estas son: el Grupo Asegurador LA SEGUNDA, Aca Salud y Coovaeco.

El Grupo Asegurador LA SEGUNDA está compuesto por LA SEGUNDA Cooperativa Ltda. de Seguros Generales, dedicada exclusivamente a los seguros patrimoniales; LA SEGUNDA ART S.A., LA SEGUNDA Compañía de Seguros de Personas S.A. y LA SEGUNDA Seguros de Retiro S.A. dedicadas cada una a sus ramas específicas.

ACA Salud, con más de 20 años en el mercado, es la organización médico asistencial más importante del interior del país.

Coovaeco, es una empresa pionera en el mercado del turismo nacional e internacional, con sede central en la ciudad de Rosario.

### **Producto Ruter**

Sistema de deslecho anticipado y desarrollo ruminal. (Ver Anexo I, Pág. 34)

El sistema ruter de alimentación de terneros logra un mejor y más completo desarrollo del animal a un lapso muy breve de tiempo, en especial si lo comparamos con sistemas de crianza tradicionales. Además, genera importantes beneficios económicos, simplifica el manejo y logra un mayor bienestar del ternero.

#### Descripción general

Es un producto extrusado, destinado al desarrollo precoz del rumen en terneros.

Nombre y código de la formula

Ruter/RumenX – Código: 22500

Numero de Inscripción SENASA: 02-237/A

Dimensiones de las partículas (promedio de 10 partículas como mínimo)

Diámetro: 5 a 8 milímetros.

Espesor: 4 a 6 milímetros.

Vencimiento: 18 meses desde su envasado.

Envasado y número de código del producto.

Envasado en bolsas de 15 kg. C/u. Medidas 0.78x0.10x0.39

Este mejor desarrollo es notorio y comprobado en distintos órganos a saber:

### Rumen

El sistema Ruter genera mayor desarrollo físico y, desde el punto de vista funcional, convierte al rumen en un órgano más eficiente debido al gran desarrollo papilar tanto dorsal como ventral.

### Hígado

El sistema ruter incrementa la cantidad de aminoácidos, ácidos grasos volátiles, glucógenos y minerales, lo cual conduce a un mejor desarrollo de musculo, hueso y tejido de reserva.

### Páncreas

El ruter estimula un mejor y más completo desarrollo de las porciones endocrina y exocrina a muy corta edad, lo cual permite al ternero disponer de un elevado nivel de glucógeno hepático, una adecuada glucemia y una mayor descarga de componentes enzimáticos que serán los encargados de la digestión y posterior absorción a nivel del intestino delgado.

### Intestino delgado

El sistema ruter promueve la presencia de alta cantidad de células secretorias que favorecen la digestión, como así también de enzimas y hormonas secretadas por el páncreas. De esta manera, el intestino delgado se convierte en el lugar ideal para maximizar la absorción de nutrientes que llega de las porciones superiores del aparato digestivo.

Por ello, este sistema posibilita generar una estrategia de alimentación para los terneros diferente en cantidad calidad hasta completar el ciclo económico al que se lo destine: engorde o reposición.

En síntesis, el desafío que plantea este producto es lograr un ternero desarrollado, capaz de utilizar más eficientemente los recursos alimenticios disponibles en cada zona de producción.

Imagen 1: Partícula de Ruter:



Fuente: Elaboración personal.

#### Implementación de la técnica

1. Llevar las madres y los terneros al corral. Dejar los terneros y regresar las madres al campo. Los terneros no deberán tener menos de 30 días de vida ni pesar menos de 40 kg.
2. El primer día, los terneros deben recibir agua únicamente.
3. El segundo día, colocar 100 gramos del producto por ternero en los comederos. A partir de aquí se continúa con las cantidades sugeridas en el plan de alimentación. Para favorecer el consumo colocar algo de fardo en el fondo del comedero y agregar alimento arriba.
4. Controlar que al tercer día estén comiendo todos los terneros. Si alguno no consumiese, deberá ser sacado del corral y puesto en otro corral a comer.
5. A partir del noveno día, si los terneros se encuentran consumiendo lo sugerido, dejando a disposición rollo o fardo a discreción, sin que perjudique el consumo de

ración. En caso que dejasen de comer ración, restringir el consumo de rollo, fardo a 3 o 4 horas por día.

6. El día 30 termina la etapa de destete. A partir de aquí, los animales continuaran su proceso de invernada tradicional. Es imperioso continuar la suplementación del ternero con 1 a 1,5 kg de ración por ternero por día, durante 30 a 45 días.

#### Ventajas o beneficios para la madre y ternero.

Para la madre:

- ✓ Disminuye sensiblemente la función de las vacas como organismos alimentadores de terneros, dejándoles como rol excluyente el de fabricar terneros.
- ✓ Suprime el efecto hormonal de la lactancia, generando una pronta reaparición del celo.
- ✓ Reduce el periodo de lactancia disminuyendo los requerimientos nutricionales de la madre. De esta manera, se logra una rápida recuperación del estado corporal de las vacas, mejorando los índices reproductivos del rodeo.
- ✓ Alivia a las vacas viejas con su última cría al pie, las que por restricción de la lactancia, pueden recuperar rápidamente su peso.
- ✓ Posibilita un mejor manejo de la vaquillona de primer parto al poder completar su desarrollo para el segundo servicio en tiempo y forma.

Y para el ternero:

- ✓ Mediante el uso del sistema ruter, se consigue el máximo desarrollo de las papilas ruminales a las pocas semanas de vida, con el consiguiente beneficio en el aprovechamiento de los nutrientes y permitiendo obtener un desarrollo similar a los alcanzados con destete tradicional (6 o 7 meses).
- ✓ Genera terneros preparados para aceptar altos niveles de suplementación a campo o en feedlot.
- ✓ Forma un excedente de forraje, ofreciendo al productor la posibilidad de destinarlo a otras categorías del sistema (por ejemplo, terneros).

### ¿Qué es Ruter Tambo?

Ruter o Rumenx es un alimento y un sistema de crianza para desleche hiperprecoz de terneros de tambo. Por ser un alimento balanceado de alta digestibilidad, seco y extrusado, con gran concentración de proteínas y grasas de máxima calidad actúa como acelerador ruminal, transformando al pre-rumiante en rumiante en un lapso mucho más breve de tiempo, permitiendo prescindir de la dieta láctea a los 14 días de vida.

### ¿Qué mejorías tiene comparado con el desleche tradicional?

La Crianza con Ruter permite usar como dieta láctea únicamente calostro o suero, eliminando en ambos casos el costo de la leche y disminuyendo el trabajo en las guacheras, ya que el suministro de dietas lácteas siempre es menor a los sistemas tradicionales. Por otra parte, el desarrollo ruminal genera terneros aptos para ingresar a las recría a los 42 días de vida mientras que con los sistemas tradicionales recién son capaces de hacerlo a los 75 días en promedio.

### ¿Cómo se suministra?

Posee una dosificación que depende del estado de la hacienda, el clima, las regiones y hasta del trato que se dispense a los animales.

Generalmente, en un desleche tradicional a los terneros se les suministra un producto denominado sustituto lácteo con 2 litros de leche a la mañana y otros 2 a la tarde durante 60-90 días. En cambio, cuando se reemplaza el sustituto lácteo por el Ruter, este alimento convive con la leche solamente los primeros 14 días. El proceso de crianza continúa con Ruter y ración hasta la séptima semana, cuando el animal sale de las estacas y pasa a los lotes comunes, donde se les suministra rollos y se presta especial atención a la disponibilidad de agua en los bebederos. Allí permanecen entre 9 y 10 meses y luego van a los campos de recría.

Imagen 2: Dieta Ruter

**Dieta Ruter**  
Instrucciones de Uso

Solicite la jara dosificadora a su distribuidor Amplie información en [www.ruter.com.ar](http://www.ruter.com.ar) o llame a 03461-422686

Dieta	1ra. semana Fila 1	2ra. semana Fila 2	3ra. semana Fila 3	4ta. semana Fila 4	5ta. semana Fila 5	6ta. semana Fila 6	7ta. semana Fila 7
Leche o Sustituto	4 l en dos tomas diarias	4 l en dos tomas diarias	2 l en una toma diaria	<b>Suspender</b>	-----	-----	-----
Ruter	200 g por día	400 g por día	800 g por día	1000 g por día	1000 g por día	500 g por día	-----
Arranque o ración	-----	-----	-----	-----	500 g por día	1000 g por día	2000 g por día
Rollo Fardo	-----	-----	-----	<b>Discreción</b>	<b>Discreción</b>	<b>Discreción</b>	<b>Discreción</b>
Agua	2 l por día	2 l por día	4 a 6 l por día	4 a 6 l por día	6 a 8 l por día	6 a 8 l por día	6 a 8 l por día
Observaciones	Controlar el calostro Desinfectar el ombligo	Controle el consumo de Ruter	Desleche, al alcanzar los terneros los 800 g por día de Ruter	No suministrar más de 6 litros de agua por día y ternero	A partir del día que el ternero se come 1 kg de Ruter, agregar 500 g de arranque o su ración para terneros. Comenzar a incorporar rollo o fardo a la dieta	-----	Puede incorporar su ternera/o a Recría

  
**Ruter**  
 Vanguardia activa

Rivadavia s/n - San Nicolás Prov. Bs. As. - Telefax: 03461-422686 - e-mail: [info@ruter.com.ar](mailto:info@ruter.com.ar) - [www.ruter.com.ar](http://www.ruter.com.ar)




Fuente: ACA Nutrición Animal, San Nicolás.

¿Cómo influye en el desarrollo final del animal?

En 45 días aproximadamente los terneros pasan a la recría en un estado similar a un ternero criado con leche durante 75 días. El Sistema Ruter permite lograr un ternero desarrollado, capaz de utilizar más eficientemente los recursos alimenticios disponibles en cada zona de producción.

Mejora ostensiblemente el estado sanitario de los terneros, genera una importante merma de los niveles de mortandad y morbilidad y el consiguiente ahorro en la administración de medicamentos.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.ruter.com.ar](http://www.ruter.com.ar)

## Análisis FODA y del Sector

	POSITIVO Para alcanzar el objetivo	NEGATIVO Para alcanzar el objetivo
ORIGEN INTERNO Atributos de la empresa	FORTALEZAS *Personal calificado *Inversión en tecnología y procesos *Innovación, calidad. *Zona geográfica de la planta	DEBILIDADES *Barreras arancelarias, culturales *Distancia psicológica *Productos derivados de la leche limitan exportaciones.
ORIGEN EXTERNO Atributos del entorno	OPORTUNIDADES *Crecimiento constante del sector *Mercado australiano en desarrollo *Alimento balanceado único en el mundo * Colocación de planta un lugar estratégico a nivel mundial.	AMENAZAS *Escasa info sobre competidores *Sistema de producción paralelo * Potenciales competidores.

Este análisis permite un estudio profundo sobre el sector en el que se encuentra la empresa y las empresas con las cuales competimos.

### Fortalezas

- Personal calificado: ACA San Nicolás cuenta con programas de pasantías de escuelas técnicas de la zona, donde se piden los alumnos con mejores promedios. Además tiene acuerdo con universidades de ingeniería y ciencias económicas para incorporaciones futuras.



- Inversión en tecnología y procesos, para hacer frente al aumento de pedidos de consumidores y poder cumplir con los tiempos de entrega se ha decidido invertir en tecnología para una mayor eficiencia.
- Se ubica en el cordón industrial de la Argentina, a orillas del río Paraná, en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos.
- Producción realizada a altos estándares de calidad.
- Innovación en producto único a nivel mundial con beneficios relevantes y amplias ventajas sobre los productos similares.

### **Oportunidades**

- Crecimiento constante de las empresas del sector.
- Australia es el país que cuenta con mayor cantidad de terneros en el mundo, hay aproximadamente 1.000.000, siendo principal productor de carne bovina, así como también de tambos.
- Gran número de competidores, permite que las empresas se mantengan activas, realizando innovaciones, I+D.
- Gran posibilidad de crear una planta en el mercado de Nueva Zelanda, en donde sería representado por Rumex.

### **Debilidades**

- Australia (país con más vacas en el mundo) es un mercado en el cual prevalece un acuerdo desde la Unión Europea, al cual este país se ha unido, en donde no se permite el ingreso de productos derivados de la leche, debido a la existencia de tuberculosis y brucelosis latentes en tambos de Argentina por falta de avances tecnológicos. Esto ha llevado a la empresa a modificar la fórmula del producto, logrando sacar la leche en el mismo.
- Barreras parancelarias para productos derivados del agro.
- Distancia psicológica
- Barreras culturales, debido a que rompe con la forma tradicional de alimentar al ganado.

## Amenazas

- Actualmente la empresa cuenta con sistema de producción paralelo en donde se crea en la misma línea otros bienes, como los productos para perros, entre otros, y a su vez el Ruter. Esta condición puede distorsionar la negociación.
- Poca información por parte de los consumidores, en relación a la cría de terneros, debido a que es un sistema poco tradicional, determinando cierta barrera para modificar la forma de alimentación de los terneros, lo que originaría reducir el consumo de los productos en caso de no lograr pasar dicha barrera cultural.
- Potenciales competidores: al conocer los beneficios del producto, empresas dedicadas al mismo rubro prevén realizar un producto similar para no perder clientes.

## Perspectivas y crecimiento del sector

En el sector de alimentos balanceados, el cual es un mercado que creció en estos últimos años, viene experimentando un 5% de crecimiento anual, apuntado mayoritariamente por el ganado vacuno, tanto carne como leche.

Según el CEANA, el consumo de alimentos balanceados aumento a 14 millones de toneladas allá por el 2010, siendo el sector bovino junto el pollo, los principales consumidores. Además el ganado vacuno posee una gran masa en la cual hay una autoproducción de alimentos para los mismos en los establecimientos de los productores. En estos casos es mediante un mezclado de granos de maíz o sorgo, alguna fuente proteica junto con una pre mezcla de vitaminas, minerales y algunos aditivos, se logra crear un alimento balanceado el cual no es de tipo industrial.

Las empresas reunidas en la Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal decidieron trazar sus estrategias en base a las proyecciones del Plan Estratégico Agroalimentario realizado por el ministerio de agricultura y ganadería, desde donde se estima un crecimiento para esta industria del 76% llegando a 25 millones de toneladas de alimento balanceado para el año 2020 .

El sector debe tener en cuenta los desajustes en nivel de la inflación interna en aquello vinculado con las maquinarias y sus repuestos, así como también en lo que hace

al costo de la mano de obra y el aumento en los insumos y granos para la correcta elaboración de los alimentos. Otra variable que se debe seguir de cerca es la del control de las importaciones, lo que puede frenar en algún punto el crecimiento.

En general el objetivo entre los fabricantes consiste en introducir mejoras en la calidad de los productos y la otra parte de la estrategia es tratar de expandirse en el mercado a través de una mayor acción publicitaria y la captación de los canales de ventas especializados.

## **CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL**

Las primeras cooperativas aparecen a fines del siglo XIX y cobran notable impulso allí donde la colonización no fracasó, porque el estado y los intermediarios sí cumplieron con los contratos para la radicación de los inmigrantes.

En Entre Ríos el éxito fue tan grande que allí se constituye en 1915 la primera federación de cooperativas agrarias, impulsada por la colonización judía. En 1922 se constituye otra federación, la Asociación de Cooperativas Argentinas (agrarias) que a fines de la década comienza a construir elevadores de granos, en contra de los mejores deseos de los monopolios.

Estas cooperativas aparecen porque los agricultores, propietarios o arrendatarios, tomaron conciencia clara de que eran víctimas del almacén de ramos generales, que los financiaba en condiciones usurarias entre cosecha y cosecha, y de las grandes firmas monopólicas del comercio de cereales y oleaginosas.

El cooperativismo permitió a los productores agrarios enfrentarse con un aceptable éxito a los monopolios y tanto así que en 1932, se inaugura el primer elevador de granos cooperativo y en la década del 30' se alcanza la instalación de una cadena de elevadores en las estaciones ferroviarias donde se concentraba la producción cooperativa. Todo esto, también hay que decirlo, a pesar de la indiferencia del estado nacional en un período iniciado con una dictadura militar y seguido por gobiernos elegidos fraudulentamente. No es casual que la primera ley de cooperativas (la n° 11.388) fue sancionada y promulgada durante un gobierno democrático elegido libremente, la cual fue modificada luego por la ley 20.337 posteriormente en el año 1973.

Es precisamente a partir de esa ley que el cooperativismo agrario tiene nuevo impulso y se desarrolla debido a una normativa muy clara y respetuosa de sus exigencias doctrinarias.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Moirano Alfredo *"El cooperativismo agrario en la Argentina"*,(2006)disponible en:  
[http://www.aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Alfredo%20Moirano/el\\_cooperativismo\\_agrario\\_en\\_la\\_argentina.doc](http://www.aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Alfredo%20Moirano/el_cooperativismo_agrario_en_la_argentina.doc)

### Primeras manifestaciones concretas del cooperativismo en Argentina:

1875: Se crea la “Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires”, inspirada por el sociólogo francés Adolfo Vaillant, como principal propósito tenía la de mejorar la clase obrera.

1884: Se creó la Sociedad Cooperativa de Almacenes (Limitada). Se propuso abastecer comestibles y bebidas, para abarcar luego otros ramos del comercio o la industria.

1887: Se funda la “El Banco Popular Argentino”, fundado como cooperativa de crédito.

1887: Se funda la “Sociedad de cooperativa telefónica”, para contrarrestar el monopolio que ejercía la Unión telefónica.

1898: Nace la “Cooperativa obrera de consumo”, para mejorar las condiciones generales de vida de la población.

1900: Nace en Entre Ríos la cooperativa “La Agrícola Israelita”, que luego en 1907 cambia al nombre de “Soc. Agrícola Lucienville Cooperativa ilimitada”

1904: Nacen tres importantes cooperativas “La Previsión, Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada”, especializada en seguro agrario, en Tres Arroyos. En Junín se fundó la “Liga Agrícola Ganadera”. Por último, en Colonia Clara, Entre Ríos, se organizó “Fondo Comunal”.

1913: Surgió la primera cooperativa de segundo grado o cooperativa de cooperativas, como se las llamó inicialmente. Se trata de la Confederación Entrerriana de Cooperativas (de la provincia de Entre Ríos), refundada en 1933 con el actual nombre de Federación Entrerriana de Cooperativas.

1922 – Se creó la “Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central”, que luego da el origen a la actual “Asociación de Cooperativas Argentinas, Cooperativa Ltda.” (ACA). Ella constituye la más antigua federación argentina de funcionamiento ininterrumpido.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_presencia.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_presencia.pdf)

## **Ley de cooperativas**

Artículo 2° de la ley 20337 dice sobre su estructura y funcionamiento lo siguiente:

*1°. Tienen capital variable y duración ilimitada.*

*2°. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.*

*3°. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.*

*4°. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.*

*5°. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.*

*6°. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.*

*7°. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.*

*8°. Fomentan la educación cooperativa.*

*9°. Prevén la integración cooperativa.*

*10. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las c.*

11. *Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.*

12. *Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación”.*<sup>4</sup>

### **Definición de Cooperativa**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

### **Valores cooperativos**

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **Principios cooperativos**

#### **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

#### **Segundo Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

---

<sup>4</sup><http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

#### Tercer Principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

#### Cuarto Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

#### Quinto Principio: Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.



### Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.<sup>5</sup>

### **Alimentación de ganado vacuno**

Hoy día hay varios tipos de alimentos para el ganado vacuno, los cuales lo reciben en diferentes combinaciones, variando sus raciones y su composición de acuerdo a la época del año y costo económico. El ganado, requiere de raciones con alta densidad de nutrientes para ayudarlo a desarrollar su máximo potencial genético, en forma rápida y eficiente. Algunos utilizan dietas que contienen forrajes (heno y ensilaje), granos, minerales y otros aditivos.

El procedimiento es iniciar el ganado sólo con forraje y luego ir incrementando el concentrado, hasta alcanzar 20 a 30% de forraje y 70 a 80% de concentrado en la fase final. Es importante señalar que a medida que se aumenta el nivel de concentrado en la dieta, aumentan los problemas digestivos tales como: acidosis y timpanismo.

La cebada es un buen grano, también pueden utilizarse sorgo, trigo, centeno, maíz y avena. Otras fuentes de energía son la melaza y las grasas cálcicas o grasas. Pueden utilizarse algunas fuentes de proteínas tales como: harina de soya, soya integral, torta de girasol, urea, entre otros.

La adición de un 5% de agua a la mezcla reduce el polvo y mejora la palatabilidad de la ración. Los bovinos tienen una alta capacidad en aprovechar los alimentos fibrosos y transformarlos en carne con alto valor biológico.

---

<sup>5</sup><http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

### Maíz.

Cifras de maíz intervienen en gran parte de la alimentación de ganado de carne, novillos y vaquillas. En el esquema de alimentación, los novillos se alimentan alrededor de 2.250 libras de maíz en el transcurso de 200 días aproximadamente. Esto se acopla al pastoreo de ganado joven, que está en preparación para el corral de engorde, mientras que el acabado consiste en alimentar el ganado durante los últimos meses antes del procesamiento.

### Sorgo granos y forrajes.

El sorgo constituye otra gran parte de la alimentación de ganado vacuno, y se puede administrar en cantidades aún mayores que el maíz.

Este se puede suministrar al ganado como grano o bien como ensilaje, que también se lo llama forraje húmedo, el cual es almacenado en silos. El ganado debe recibir 240 libras de grano de sorgo, alrededor 120 días, y no ensilaje de sorgo.

### Heno de alfalfa.

Se utiliza combinado con otros granos, y de manera relativamente pequeña. Un novillo puede recibir alrededor de 455 libras de heno de alfalfa.

### Pasto

En algunos sistemas de alimentación, el pasto y los suplementos pueden ser los únicos tipos de alimento que el ganado reciba. Dependiendo de si el ganado es pastoreado durante toda la temporada, sus días en el pasto pueden ser de 75 a 150 días

Existen aditivos los cuales pueden ser usados de manera amplia:

- Implantes hormonales para aumentar el crecimiento.
- Manipuladores del rumen y controladores de desordenes nutricionales.
- Antibióticos para reducir infección bacterial en el sistema digestivo y respiratorio.
- Para disminuir la Acidosis se usan aditivos denominados bufer.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ingeniero Joaquín A. Paulino "Estrategias de alimentación de ganado de carne feedlot", ( 2007) disponible en:  
[www.produccionbovina.com/informacion\\_tecnica/invernada\\_o\\_engorde\\_a\\_corral\\_o\\_feedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](http://www.produccionbovina.com/informacion_tecnica/invernada_o_engorde_a_corral_o_feedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

## **Internacionalización de Cooperativas**

Entre los motivos para internacionalizarse, consideramos que las principales razones para la internacionalización serían, entre otras, la estrategia de crecimiento, diversificación del riesgo, proximidad al cliente o mejorar la imagen. Los principales motivos que las empresas en etapas avanzadas del proceso de internacionalización encuentran para seguir con el proceso son, el acceso a nuevos o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a know-how y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costes. Sin embargo, lo que se constituye como la razón fundamental de formación en el exterior es la cuestión estratégica, las empresas reconocen que su estrategia de crecimiento y expansión, y por lo tanto de supervivencia, pasa por estar presente en los mercados exteriores y por asumir la consideración del mercado mundial como su mercado objetivo.

En general las dificultades que tiene una cooperativa al momento de llegar al mercado internacional, en el momento inicial, es el desconocimiento de la problemática del país, las diferencias culturales y empresariales, y una buena búsqueda de socios y posterior negociación. Otros aspectos a tener en cuenta son la falta de seguridad jurídica en el país de destino, y la problemática de recursos humanos tanto local como exterior, mientras sigue permaneciendo la sensación de falta de adaptación en el país de destino por el hecho de las diferencias culturales.

Para este tipo de dificultades las organizaciones suelen asociarse a lo que conocemos como consorcio de exportación.

Y el cooperativismo no es la excepción, el cual no tiene una forma específica de exportación sino que se aglomera a este tipo de alianza.

### Ley consorcio de exportación.

Es una agrupación de varias empresas que pertenecen a un mismo rubro teniendo como objetivo principal la promoción y la venta de sus productos en el mercado internacional.

Este tipo de alianza facilita a las empresas que carecen de recursos, estructura y capacidades, puedan aumentar su potencial exportador, así como también disminuir costos y riesgos al exportar.

#### Tipos de consorcios:

Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. Pero también hay quienes ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir, según sus objetivos son los consorcios de promoción y los de ventas.

Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación:

- Consorcios de un sector y multisectoriales.
- Consorcios monoproductos.
- Consorcios regionales, comprendiendo miembros de una misma región.

Consorcios de promoción: se refieren a una alianza creada para explorar los mercados de exportación determinados compartiendo los desafíos y costos de promoción y apoyo logístico. Es decir que está limitado a promover los productos de sus miembros y para ayudarles a que tengan acceso a los mercados extranjeros, para que luego cada uno pueda efectuar ventas directamente con el cliente.

Consorcio de venta: En los consorcios de venta las empresas que participan funcionan delegando autoridad para hacer promociones, comunicar y vender productos en el exterior.

Hay dos tipos de consorcio de venta:

- consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos,

- consorcios que actúan como agentes de exportación en donde las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes.

La mayoría de los consorcios de venta no tienen permitido que las organizaciones participantes exporten por su cuenta, exigiéndoles que utilicen la figura del consorcio en su lugar.

Conorcios de sector único y multisectoriales: El consorcio de sector único permite que las actividades se centren en los productos de las empresas participantes, son más homogéneos que los multisectoriales. Además, las empresas que realizan actividades en un sector concreto tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una que las que realizan actividades en varios sectores. Los consorcios multisectoriales son aquellos grupos formados por organizaciones que pertenecen a diferentes sectores y pueden ofrecer mayor variedad de productos. Por ejemplo, un consorcio podría ofrecer una gama completa de suministros de hotelería (ascensores, mobiliario, decorado, iluminación y equipo de cocina).

Conorcios mono productos: son aquellos que están formados por empresas que brindan un único y mismo producto.

Conorcios Regionales: son aquellos grupos formados por empresas de una misma zona geográfica, que brindan productos de esa región. De esta manera pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad.<sup>7</sup>

#### Ventajas y desventajas sobre la inclusión a un consorcio.

Ventajas.

- Reducción de costos, ya que te da la posibilidad de dividir gastos entre los participantes.
- Reducción de riesgos, se logra mediante la diversificación de mercados, quedando menos expuestos a los cambios económicos de una zona determinada.
- Penetración en nuevos mercados y nuevos contactos comerciales.

---

<sup>7</sup> Anual Report UNIDO 2004

- Aumento de la competitividad internacional.
- El packaging y la calidad del producto podrán ser mejorados y hasta se posibilitará acceder a normas estándares de calidad o producción.

#### Desventajas.

- Puede haber diferencias entre las empresas las cuales pueden ser de tamaño, mentalidad empresarial, experiencia exportadora, calidad y capacidad productiva.
- Comunicación, que dependerá del coordinador grupal. Ya que puede darse que algún miembro vea a otro miembro del consorcio como un competidor en el mercado nacional.
- Reglas claras, actualmente el marco legal ha facilitado este aspecto, igualmente es recomendable tener un reglamento interno, donde se determinen derechos y obligaciones de cada organización.
- Administración, ya que hay escasos conocimientos de ello, falta de personal calificado para gestionarlos puede determinar que se disuelva el consorcio.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.despachantedeaduana.net/documentacion/1268044344.doc>

## **CAPÍTULO 3: EXPOSICIÓN DE RESULTADOS**

### **Alternativas de ingresos a mercados extranjeros**

#### **Intermediarios de exportación**

Las empresas a las que no les interesa exportar pueden participar en el marketing internacional al hacer uso de intermediarios de mercado internacional. Una posibilidad es la venta de la mercadería a una compañía doméstica que a su vez la vende en el extranjero.

Con frecuencia las empresas también entran al mercado internacional con la ayuda de intermediarios de mercado que se especializan en llevar a las compañías sus bienes y servicios al mercado global. A menudo tienen información detallada acerca de las condiciones competitivas en ciertos mercados o tienen contactos con compradores potenciales. Dos intermediarios claves son las compañías administradoras y comercializadoras de exportaciones.

#### **Compañías administradoras de exportaciones**

Son empresas domésticas que se especializan en realizar servicios internacionales de marketing como representantes a comisión o como distribuidores de varias empresas. Por lo general son bastantes pequeñas, y están formadas por uno o dos directores principales con experiencia en el marketing internacional o en un área geográfica en particular.

Tienen dos formas de operación; o adquieren título sobre los bienes y operan a internacionalmente por su propia cuenta o realizan servicios agentes. En el primer caso se ofrece un canal de exportación convencional, ya que no tiene ninguna forma de exclusividad geográfica y tiende a negociar el precio con proveedores en cada transacción. Como agente es probable que tenga una relación que especifica acuerdos de

Exclusividad y, a menudo, cuotas de ventas. Además se celebran acuerdos de precios y pagos de soporte promocional, lo cual simplifica la continuidad de las transacciones.

### Compañías comercializadoras

Legislación de compañía comercializadora de exportaciones (CCE), fue diseñada para mejorar el desempeño de las exportaciones de pequeñas y medianas empresas. Debido a la participación de los bancos, se tiene un mejor acceso a capitales y, por lo tanto, a más transacciones comerciales y las más fácil recepción del título a los bienes.

El costo de desarrollar y penetrar en mercados internacionales sería compartido, siendo la parte proporcional mucho más fácil de pagar para muchas empresas pequeñas y medianas.

El concepto de compañías comercializadoras también ofrece un centro de compras de una sola escala, tanto para la empresa como para sus clientes extranjeros. La empresa puede estar segura de que todas las funciones se realizarán con eficiencia por la compañía comercializadora, y al mismo tiempo, el cliente extranjero tendrá que tratar con menos organizadores individuales.

### Licencias

Bajo un contrato de licencia, una empresa, la licenciante, permite a otra usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación designada como regalía. La compañía receptora es la licenciataria. La propiedad, puede incluir patentes, marcas registradas derechos registrados, tecnología, conocimientos técnicos o habilidades específicas del marketing.

### Evaluación de licencias

Como estrategia de ingreso puede no requerir ni inversión de capital, ni conocimientos y ni fortaleza de marketing en mercados extranjeros. Al tener ingresos por regalías, presenta la oportunidad de obtener un rendimiento adicional sobre los gastos en investigación y desarrollo en los que ya incurrió.



El otorgamiento de licencias reduce el riesgo de intervención gubernamental, ya que la licenciataria es por lo común una compañía local que puede proporcionar apalancamiento contra la intervención del gobierno.

También puede servir como una etapa de internacionalización de la empresa al proporcionar un medio por el cual se pueden probar mercados extranjeros sin una participación importante de capital o tiempo administrativo.

Puede ser usado como una estrategia para adelantarse en un mercado antes del ingreso de la competencia, en particular si los recursos del licenciante solo permiten una participación a toda escala en mercados selectos.

Las licencias ofrecen a una entidad extranjera la oportunidad de ingreso inmediato al mercado con un concepto probado. Por lo tanto, reduce el riesgo de fracasos en investigación y desarrollo, el costo de diseñar alrededor de las patentes del licenciante o el temor de litigios por violaciones de patentes.

### Franquicias

En las franquicias, una casa matriz (la franquiciante) otorga a otra entidad independiente (la franquiciadora), el derecho de hacer negocios de una manera específica. Este derecho puede tomar la forma de vender los productos del franquiciante o usar su nombre, producción, preparación y técnicas de marketing o su enfoque de negocios. Podemos distinguir franquicias producto/comercial en donde el énfasis principal está en el producto o artículo por vender y las franquicias como formato de negocios, donde el enfoque está en la forma de hacer negocios.

Los motivos típicos para la expansión internacional de estos sistemas son el potencial del mercado, ganancia financiera y mercados domésticos saturados. Desde el punto de vista del franquiciatario, la franquicia es benéfica porque reduce el riesgo al aplicar un concepto ya probado.

Desde la panorámica del país receptor, las franquicias requieren escasos flujos de divisas al exterior y el grueso de las utilidades generadas permanece en el país. Desde la mirada del país proveedor, estas no sustituyen las exportaciones, ni exportan empleos.

Un punto clave es que se debe encontrar primero cuales son las capacidades de cada compañía. Cada empresa debe “saber lo que tiene”, para luego poder lanzar un

programa para compartir sus conocimientos y por otra parte lograr un alto grado de estandarización (uso de un nombre común del negocio, distribución similar y procesos de producción y servicios similares).

Para alentar un crecimiento con éxito, muchas empresas acuden al sistema de franquicias maestras, en el cual los socios son seleccionados y reciben los derechos a un territorio grande que ellos a su vez pueden subfranquiciar. Como resultado de ello, el franquiciante adquiere experiencia de mercado y un mecanismo de verificación efectivo para nuevas franquicias, sin incurrir en errores costosos.

#### Inversionistas extranjeras directas

Son vistos como transferidores clave de la tecnología y habilidades administrativas. A través de estas transferencias, se fortalece la competencia, la elección de mercados y la competitividad

#### Tipos de propiedad

Al realizar una inversión directa una empresa tiene una amplia variedad de elección de propiedad, desde el 100 %, a un interés minoritario.

Los diferentes niveles de propiedad resultaran en varios grados de flexibilidad para la corporación, la cambiante capacidad de controlar los planes de negocios y la estrategia, y diferencias en el nivel de riesgo asumido.

#### Propiedad plena

Para tomar una decisión acerca del grado de propiedad, la gerencia debe evaluar el grado al cual un control total es importante para el éxito de sus actividades de marketing internacionales. A menudo la propiedad plena puede ser un prerequisite deseable, pero no necesario, para el éxito internacional. En otras ocasiones puede ser necesaria, en particular cuando existen fuertes enlaces dentro de la corporación.

La presión de los gobiernos anfitriones, la inestabilidad general del mercado también puede servir como un elemento disuasivo a la propiedad plena de la inversión extranjera directa.

### Inversiones conjuntas

Son una colaboración de dos o más organizaciones por periodo más que transitorio. Los socios participantes comparten activos, riesgos y utilidades. La igualdad entre los socios no es necesaria. En algunas inversiones conjuntas, cada socio tiene una participación igual; en otras, un socio tiene una mayoría de las acciones.

Los dos motivos para realizar este tipo de inversión es en la forma de inversión conjunta gubernamentales y comerciales.

Como todas las sociedades, incluyen implementación del concepto y el mantenimiento de la relación que muchas veces puede ser un problema.

### Alianzas estratégicas

Una forma especial de inversión conjunta consiste en alianzas estratégicas. El resultado de la creciente competencia global, incrementos rápidos en la inversión requerida para el progreso tecnológico y el riesgo del fracaso en aumento, este tipo de alianza es un acuerdo entre dos o más compañías con un objetivo común de negocios. Son algo más que la relación cliente-vendedor tradicional, pero menos que una adquisición abierta. La gran ventaja de tales alianzas es su constante flexibilidad, ya que pueden ser formadas, ajustadas y disueltas con rapidez como respuesta a condiciones cambiantes.

En esencia son redes de empresas que colaboran en el logro de un proyecto u objetivo determinado. No obstante, los socios en un proyecto pueden ser feroces competidores. Las alianzas pueden tomar formas que van desde cooperación de información en el desarrollo del mercado hasta la propiedad conjunta de operaciones mundiales.

### Consortios gubernamentales

Una forma de cooperación se da a nivel industria y es típico que se caracterice por el apoyo gubernamental y hasta los subsidios. Por lo común, es el reflejo de costos en escalada y una meta gubernamental de desarrollar o mantener un liderazgo global en un sector en particular. Para combatir los altos costos y los riesgos de investigación y desarrollo, han aparecido los consorcios de investigación.

### **Líneas de acción: Propuesta para la internacionalización de la Cooperativa**

Como estrategia de penetración de mercados en mi criterio está claro que la posibilidad de asociarse con empresas extranjeras y lograr una joint ventures, es algo muy positivo ya que generaría eliminar barreras culturales y legislativas. Además de lograr posicionamiento en la región con vistas a futuro de inserción en el mercado asiático. Esto es muy posible, ya que desde Nueva Zelanda vino un ofrecimiento de colocar una planta industrial en dicho país, y la empresa lo denegó por el temor de que se disminuya la producción y por ende la mano de obra.

La empresa sostiene realizar exportaciones directas para mantener las fuentes laborales en su planta de San Nicolás.

Ante esta negación, se pueden colocar franquicias, otorgándole el cargo de negociación del producto, en donde el franquiciante se preocupe por vender y saturar el mercado local. Este tipo de sistemas es de bajo riesgo ya que es algo netamente rentable y aprobado. Además tampoco sustituyen las exportaciones, y como consecuencia no se disminuirá el empleo. Ante esto podemos determinar que será una de las mejores formas de internacionalización de dicha cooperativa y poder lograr que el Ruter sea dominador a nivel mundial, quedando como casa matriz ACA San Nicolás.

Estructura empresarial para la comercialización internacional: la empresa posee diferentes departamentos en su estructura, el área de Comercio Internacional se encuentra conformada por gente especializada en la actividad, dentro de las mejoras que se podrían establecer se encuentra la realización de estudios de mercados para insertarse en otros países y de contratar personal para que realice contactos personales con asociaciones de veterinarios para que conozcan los beneficios del producto comercializado, al realizarse acciones de este tipo las ventas se incrementan como lo han demostrado en anteriores oportunidades, pero la carencia de personal efectivo produce que no se efectúen nuevos contactos y la detección de clientes prospectos.

## **CONCLUSIONES**

En nuestra opinión, por lo visto a lo largo del estudio, podemos afirmar que la Empresa ACA Nutrición Animal posee una vasta trayectoria en su rubro en la producción y exportación de alimentos balanceados, por lo tanto tiene atributos y conocimientos de los mercados, sin embargo mantiene tradiciones en su manera de comercializar y producir, esto hace que no pueda lograr una inserción en otros mercados.

Si bien la organización cuenta con personal calificado en ciertos puestos, los empleos a nivel gerencial deberían modificarse, en mi opinión, ya que no son personas altamente calificadas, ni tampoco facultativas para poder cumplir este rol, sino todo lo contrario son personas con estudios secundarios en donde ingresaron como operarios y al tiempo llegaron a la toma de decisiones. Esto logre darme cuenta en la entrevista que tuve con el gerente de la empresa y luego con el jefe de ventas, que si bien me demostraron ser personas con amplia experiencia sobre el producto, demostraron ser poco visionarios, y no darse cuenta de la magnitud del producto que puede causar a nivel mundial, debido al poco conocimiento de internacionalizarse. Considero que es entendible la posibilidad de no arriesgarse a la instalación de una planta de producción de Ruter en otro país, pero se deberían conocer las otras opciones de internacionalización y concertar al menos una o dos opciones, ya que el producto la avala.

Por otro lado al ser un producto único, sobre cual todavía no se han creado otros similares que puedan competirle, debería aprovecharse en absoluto esta oportunidad de ser los pioneros y ya estar muy bien posicionados frente a la posibilidad de que actúe algún competidor en el mercado. Sostenemos que estas estrategias como organización se dan pocas veces, y hay que saber valerlo.

Es un estudio que nos resultó sugestivo, y que nos enseñó, sobre todo, que si tienes el cargo de la alta dirección de una organización, hay que conocer las herramientas que te propician mejores resultados, y no permanecer en las funciones

rutinarias y cotidianas, hay que generar una visión compartida y tener una tensión creativa a que no te detenga, como menciona Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”; es decir, que no los atemorice como industria a realizar algo nuevo para tener resultados extraordinarios. Aunque no sabemos si no actúan así por falta de conocimientos o bien por la incertidumbre lógica que genera el encarar nuevos proyectos, ya que están cómodos con la posición actual que mantiene la organización a nivel nacional e internacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Brignoli, Walter Fabián “*Manual de gestión integrada ACA*”. 3ra Revisión. San Nicolás. 2013.

Dei, H. Daniel “*La tesis. “Como orientarse en su elaboración”*”. 2da Ed. Prometeo Libros. 2006.

Marinucci, Elsa “*Seminario de práctica profesional. Selección bibliográfica*”. Universidad Abierta Interamericana 2013.

Moirano A. Alfredo “*Manual de cooperativas de trabajo*”. 4ta Edición Lajouane Buenos Aires 2010.

Sabino, Carlos “*Como hacer una tesis*”, Ed. Lumen/Humanitas. Buenos Aires. 1998

Scavone, Graciela: “*Como se escribe una tesis*”, Ed. La Ley. Buenos Aires. 2006.

Senge, Peter: “*La Quinta Disciplina*”, Ed. Granica. México. 2011.

### **Leyes y Documentos**

Ley 20337 disponible en “<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>”

### **Páginas web**

<http://www.oncativo.net.ar/Cooperativismo/c11.htm>

[http://www.aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Alfredo%20Moirano/el\\_cooperativismo\\_a\\_grario\\_en\\_la\\_argentina.doc](http://www.aidcmess.com.ar/jdownloads/Archivos%20de%20Investigaciones%20y%20trabajos%20de%20los%20Asociados/Alfredo%20Moirano/el_cooperativismo_a_grario_en_la_argentina.doc)

<http://www.emprenderenlaregion.com.ar/?p=19385>

<http://www.acacoop.com.ar/>

<http://www.ruter.com.ar/>

<http://www.acanutricion.com.ar/site/Contenido.aspx?Id=3>

[www.produccionbovina.com/informacion\\_tecnica/invernada\\_o\\_engorde\\_a\\_corral\\_o\\_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](http://www.produccionbovina.com/informacion_tecnica/invernada_o_engorde_a_corral_o_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

[www.produccionbovina.com/informacion\\_tecnica/invernada\\_o\\_engorde\\_a\\_corral\\_o\\_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](http://www.produccionbovina.com/informacion_tecnica/invernada_o_engorde_a_corral_o_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_presencia.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_presencia.pdf)

<http://www.despachantedeaduana.net/documentacion/1268044344.doc>

[www.produccionbovina.com/informacion\\_tecnica/invernada\\_o\\_engorde\\_a\\_corral\\_o\\_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](http://www.produccionbovina.com/informacion_tecnica/invernada_o_engorde_a_corral_o_fedlot/105-Estrategias.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

<http://www.unido.org/annualreport.html>