

## Cooperativas Agropecuarias Argentinas

### Nueva Generación de Cooperativas

Eduardo H. Fontenla (\*)

#### Resumen:

En un período de cambios sin precedentes en el sector agropecuario tanto en extensión como en velocidad, las cooperativas deben repensar, desde su identidad y coherencia doctrinaria, su nuevo rol en el desarrollo sustentable, en la integración para crecer, en el agregado de valor en origen y en el arraigo.

Se describe la participación de las cooperativas argentinas en las distintas ramas de actividad agropecuaria, agroindustrial, agroalimentaria y el potencial de desarrollo en la interacción intra-sectorial ante empresas con posición dominante.

Las cooperativas no se pueden autolimitar a la comercialización de la producción primaria, deben mirar hacia la góndola desde los procesos agroalimentarios como propuesta para defender el valor de las materias primas y cerrar una brecha de precios entre lo que recibe el productor y paga el consumidor. En los encadenamientos agroindustriales y agroalimentarios es la forma de saltar algunos eslabones parasitarios y especulativos que generan las desigualdades en las cadenas.

En el trabajo hay un recorrido por válidas experiencias que buscan darle visibilidad a los proyectos de agregado de valor de insumos y de la producción en las distintas cadenas, como de diversificación de la matriz productiva por vía cooperativa, en distintas dimensiones y modalidades. Reconociendo que el agregado de valor es un término más amplio que el de ganancia o excedente.

Se hace eje en la convergencia que tiene la lógica y la metodología cooperativa con el desarrollo local/regional, con la generación - estabilidad del trabajo digno y con el buen vivir de los pueblos y regiones del interior de la Argentina.

Destacando que la organización y gestión cooperativa es la solidaridad en acción hacia el territorio.

Además contribuye a frenar el proceso de crecimiento donde sólo se agrandan las ciudades y se achican lo pueblos, ya que los beneficios de la cooperativa quedan en los pueblos.

Se busca pensar las cooperativas de nueva generación, reconociendo que es una interacción compleja asociativa y de capitales, pero es una alternativa de capitalización sin concentración.

Se rescata la contribución público–privada que ponen delante los intereses nacionales. Como el aporte del Estado al desarrollo cooperativo, reconociendo las autonomías e independencias y el trabajo en red que debe entender y aplicar todo el sector de la economía solidaria tanto a nivel nacional como internacional.

**Palabras clave:** cooperativas agropecuarias, asociación, agregado de valor; cadena de valor, desarrollo local, integración, participación y Estado.

#### **Marco de referencia y enfoque conceptual:**

La empresa cooperativa agropecuaria es un método de organización socio-económica para la defensa, competitividad, baja de los costos individuales y desarrollo del patrimonio y de la producción de sus productores asociados.

Principalmente la cooperación le otorga posibilidades y le da potencialidades a quienes tienen desventajas económicas y de accesibilidad a servicios, siendo una fuerza del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial para enfrentar los nuevos tiempos y escenarios. Es un encadenamiento de libre de voluntades y de gestión asociativa en torno a los valores, principios e identidad cooperativa.

Las cooperativas agropecuarias pueden ser: a) de productores, donde mantienen de forma individual la titularidad predial, los sistemas productivos y se asocian para asegurarse los servicios comunes para la producción, provisión de insumos y bienes de consumo, la baja de costos individuales, la comercialización y el agregado de valor. Los empleados no son asociados y mantienen una relación laboral de dependencia, y b) de producción, donde la cooperación abarca tanto los servicios, como la producción, el uso y trabajo común de la tierra. En este modelo se dan mayores niveles de solidaridad y cooperación. A su vez los trabajadores son los mismos productores asociados.

En nuestro país la mayor cantidad de cooperativas son las denominadas de servicios y de comercialización.

Ambos tipos con visiones y matrices empresariales asociativas diferentes son indispensables para los productores de pequeñas y medianas dimensiones económicas, porque les brindan mejor posicionamiento, disminución de los costos, economías de escala, logística, ampliación y poder de negociación en los mercados que individualmente no poseen, junto a la posibilidad de agregar valor e industrializar en origen las materias primas, disminuyen el riesgo del negocio por la diversificación de producción y productos, generan trabajo digno e incorporan de lleno y desde el origen las cuestiones de salud ambiental.

Es decir, permiten sumar fuerzas para generar condiciones favorables para que los productores chicos y medianos puedan aumentar la producción y funcionar en el mercado en mejores condiciones de competitividad. La cooperativa agropecuaria es una empresa de empresas, que permite funcionar en condiciones de grandes en el mercado a los productores que poseen dimensiones empresariales chicas o medianas.

Hacen trabajos y brindan servicios que a las grandes empresas no les interesan hacer por escala, logística y rentabilidad.

La organización cooperativa agropecuaria busca avanzar en los eslabones de la cadena agroalimentaria para llegar lo más cerca del consumidor y pasar de ser un proveedor competitivo de materias primas a ser un proveedor de alimentos, mejorando su posición en la cadena y eslabonamiento agroindustrial.

Esta modalidad de la autoayuda organizada posibilita que un sistema productivo y de agregado de valor funcione sin que ninguna parte de la cadena pierda y permite mayor equidad.

En este sentido, en el lanzamiento del Plan Estratégico Agroalimentario (PEA), el 5 de septiembre de 2011, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, expresó: “...el cooperativismo debe ser uno de los instrumentos más valiosos para que los productores participen en la cadena y obtengan mejores precios...”, en consonancia con la idea de “industrializar la ruralidad”, “industrializar el interior” y avanzar en un proceso de desprimarización de la producción nacional.

En este sentido ratificó este pensamiento, como política de Estado, en la II Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) al decir: “...que es necesario transformar las economías de producción primario en

economías que agreguen valor y produzcan trabajo” para evitar “una segunda dependencia, que no será geográfica sino más estructural y menos perceptible, la tecnológica” (Intervención en la II Cumbre de la CELAC, La Habana, República de Cuba, 28 de enero de 2014).

Los productores agropecuarios constituyen la base del sistema cooperativo. Quienes se unen económica y socialmente para recibir algunos de los siguientes servicios y/o productos: acopio, almacenaje, acondicionamiento, comercialización, producción, transporte de cereales y oleaginosos, fábrica de productos balanceados, remates ferias físicos de hacienda en mercados concentradores y televisados “a distancia” transmitidos en vivo y en directo, inseminación, fábricas de productos veterinarios, logística de distribución de combustibles e insumos a campo, como el soporte operativo, comercial, financiero y técnico-agronómico en las distintas etapas de los cultivos.

Permiten transferir tecnologías apropiadas, producción de granos en forma asociativa conjunta entre asociados y la cooperativa en distintas formas y modalidades, clasificación, multiplicación y procesamiento de semillas de calidad, viveros, evaluación de las semillas multiplicadas, generación, evaluación y divulgación de nuevas tecnologías, logística para fertilización en el campo y carga para silo-bolsa.

También, mejoran el poder adquisitivo de los pequeños y medianos productores para infraestructura y fomentan la utilización de herramientas de cobertura en el mercado a término y de opciones.

Realizan prácticas que respetan y minimizan los impactos ambientales, por ejemplo, utilizan agroquímicos de banda verde y de banda azul para el mantenimiento preventivo de los

granos almacenados, tampoco aplican agroquímicos durante la carga de camiones y el monitoreo de aire en la plantas de almacenaje, secado y acondicionamiento de cereales y oleaginosos.

La mayoría ofrecen varios servicios diversificados y se denominan multiactivas y las menos son especializadas o uniactivas que brindan un solo producto o servicio.

A su vez las entidades de 2do. grado proporcionan representación institucional y brindan agregado de valor a la producción, acceso a nuevas tecnologías, servicios de comercialización en mercados internos y de exportación pudiendo superar barreras y mejorando el acceso a nuevos mercados, logística en puertos, asistencia técnica, asesoramiento especializado y servicios de auditoría externa.

En Argentina como entidad de 3er. grado de representación política, gremial- empresaria del cooperativismo agropecuario, el 18 de septiembre de 1956, se conformó la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Coop. Ltda. (Coninagro)

En este modelo organizacional debemos tener presente que la fuerza viene desde la base y que los distintos niveles de organización e integración deben tener equilibrio y por ende garantizar una distribución equitativa de los excedentes, contribuyendo a un desarrollo equilibrado en todas las regiones y pueblos de país.

Como síntesis de nuestro enfoque podemos decir que el cooperativismo agropecuario es un dique de contención a la concentración empresaria origen del desequilibrio territorial, fuente de especulación y de ahogo de las iniciativas emprendedoras.

### **Radiografía de las cooperativas agropecuarias**

Según datos del Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo (INAES) en el año 2008, había en la Argentina 798 cooperativas agropecuarias, que representan el 9,1 % de total de cooperativa de Argentina. Los productores asociados son 112.000.

Aproximadamente las 800 cooperativas agropecuarias registradas en todo el país, con aproximadamente 112.000 asociados, representan el 25,8% de un universo de 3.865 cooperativas censadas. De aquellas, el 43% participan de la vida socioeconómica del país en forma primaria, aisladas, sin estar asociadas o adheridas a una Federación o lo hacen vinculadas por necesidad a formas corporativas en la cadena de valor.

Del total sectorial (800) censado, 159 tienen actividad agroindustrial, destacándose como regiones el NEA y Cuyo.

Tienen el 22% de la capacidad de acopio del total del país. El 50% aproximadamente de las cooperativas agropecuarias se encuentran ubicadas en la Pampa Húmeda, incluyendo mayoritariamente las granarias, donde la soja representa su operatoria principal con el 53% de las toneladas comercializadas y procesadas.

El titular del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ing. Carlos Casamiquela "Estamos decididamente apoyando al movimiento cooperativo y trabajando en varios proyectos, no solo en lo vinculado a la soja, sino también a todo aquello que haga al asociativismo". (Casamiquela a Télam, 09.03.2014).

Le siguen en operatoria las cooperativas de transformación láctea. La de mayor dimensión es SanCor que asocia a 1.400 productores y 61 cooperativas, cuya misión organizacional es: “Agregar valor a la leche para beneficio de sus asociados”.

Tiene un volumen de producción de 1.313.877.697 litros de leche anuales y una facturación anual de \$ 5.829.944.000.- discriminada en \$ 4.573.277.000 del mercado interno y \$ 1.256.667.000 del mercado externo. Cuenta con una capacidad industrial instalada en 16 plantas que procesan el 13% de la leche producida en el país y con una ocupación de mano de obra directa de 4.700 empleados e indirecta de 20.000 personas.

En la mejora del eslabonamiento hacia atrás “aguas abajo” produce semilla de alfalfa en la Provincia de San Juan.

SanCor ocupa 1er. lugar en el ranking como exportador de productos lácteos. El volumen total exportado asciende a 56.806 toneladas. Los procesos de gestión cuentan con la certificación ISO 9001:2008, FSC 22.000, otorgada por el organismo internacional Det Norske Veritas (DNV), desde el año 1998.

Para el mejoramiento de la eficiencia y calidad desde el tambo a la góndola se constituyeron grupos de productores rurales de formación y asistencia técnica cooperativa (Grupos GAICOs) y actualmente está en marcha del Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT Productivo).

Los tambos del sector cooperativo representan el 26 % del total nacional y las empresas cooperativas procesan el 20% de la leche producida a nivel nacional.

Sobre la rama láctea el ex titular del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Norberto Yauhar expreso: “Estamos convencidos que el cooperativismo tiene que ser un actor de



relevancia en la cadena láctea argentina”. (Nuestro Agro, “*Reunión de cooperativas lácteas en el MAGyP*”, febrero 2012 –año 19, edición n° 219, pág. 41).

En el reempadronamiento nacional y en el censo económico sectorial de cooperativas y mutuales realizado por el INAES, se identificaron 495 cooperativas agropecuarias.

En síntesis, las cooperativas aparecen distribuidas, con un fuerte densidad en la región pampeana y una presencia significativa en el NEA, NOA y Cuyo. Las mismas forman parte del sector agropecuario, a través de la producción y comercialización de una amplia variedad de productos, y de la provisión de servicios integrados a sus cadenas productivas.

Otro indicador económico relevante de la economía solidaria, es que solo el 9% del total de las cooperativas del país son agropecuarias, pero facturan el 53% del total cooperativo.

### **Transporte fluvial de granos**

Para el transporte internacional e interno de la actividad granaria cooperativa cuenta con terminales portuarias en San Lorenzo, tiene participación en Quequén (Necochea), Vilelas en la Pcia. del Chaco, La Paz, Puerto Buey Santa Elena y Diamante en la Pcia. de Entre Ríos, destinadas a la recepción, acopio y embarque de cereales y oleaginosos, de aceite a granel y de subproductos, y para desestiba, acopio y despacho de fertilizantes sólidos a granel.

En los puertos de la Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda. (ACA) de Quequén se embarcaron 2.745.000 toneladas, y se prestaron servicios portuarios a terceros del 69% y en San Lorenzo 3.517.000 toneladas que incluyen servicios portuarios del 46%, durante el ejercicio 2011/12.

A fines del mes de noviembre de 2012, se realizó la botadura de “ACA 1”, la primer barcaza propia con una capacidad de 2.800 toneladas, de una serie de cuatro embarcaciones con que

contará la Asociación para el transporte de granos. Sistema de cargas que permitirá optimizar costos de logística por el uso de la hidrovía.

Este es un logro que el titular de la ACA sintetizó de la siguiente forma el día de la botadura del ACA 1; “Siento que hoy es un día histórico, porque desembarcamos en el comercio y en el transporte de granos por vía fluvial, y eso tiene mucho significado para una cooperativa de productores. Para nuestros productores del NOA y NEA, el tema de los fletes les hace imposible trabajar sus campos con cereales como maíz y trigo. Por lo tanto es una gran necesidad poder asistirlos con esta logística, con un aprovechamiento del Río Paraná que está bastante desaprovechado”. (Revista ACAECER, “*La barcaza ACA 1 es otro hecho histórico en la vida de nuestra entidad,*”, enero de 2013, año XXXVII, n° 438, página 10).

La diferencia con el transporte terrestre es sustancial, un barco remolcador con dos motores y tripulación limitada, navegando con un convoy de barcasas con 20.000 toneladas de granos, en un solo viaje reemplaza unos 750 camiones o trece operativos de trenes, con 1500 toneladas cada uno. (Julio Iocca, gerente de productos agrícolas de la ACA)

Hasta ahora y por la especificidad del servicio, el mismo se presta a “casco desnudo” que significa que una empresa de terceros realiza las tareas de operación, tripulación, combustibles, lubricantes y provisiones.

De los puertos de la Cooperativa Agropecuaria La Paz, se enviaron 100 barcasas al Puerto de Rosario con 147.000 toneladas, 16 desde Puerto Buey en Santa Elena y 84 de Puerto CALP, en la en el año 2012.

### **Transporte ferroviario de granos**

Desde la fundación del ferrocarril Nuevo Central Argentino S.A. (NCA), en diciembre de 1992, que obtiene la concesión para la operación y uso de la infraestructura de cargas del Ferrocarril General Bartolomé Mitre, la ACA participa de la sociedad y junto a sus

cooperativas adheridas cuenta con el servicio de transporte ferroviario, aún limitado en su uso, pero con potencialidades.

Durante el ejercicio 2013/14 se transportaron 99.443 tn de granos, siendo el principal destino en puerto de la ACA en San Lorenzo.

Según un estudio de la Bolsa de Comercio de Rosario el 17% de los granos llegaron en ferrocarril a las terminales portuarias del Gran Rosario en el año 2013. (Clarín Rural, Región Centro, *“No voy en tren, voy en camión”*, 10 de enero de 2015, página 2). El promedio nacional transportado por redes férreas es del 5%

Aunque es un medio de transporte poco utilizado a la par de permitir reducir los costos, disminuye la presión sobre las rutas, es ecológico y por ende menos afectado por las inclemencias climáticas.

En la ACA este proyecto se denomina “El ferrocarril de la producción” y su lema “Transportamos la producción convirtiéndola en riqueza para el país”.

Para las cooperativas agropecuarias es importante pensar la complementariedad y asociación para utilizar los distintos medios de transportes de carga.

### **Ley de estatización de los trenes.**

En línea con la decisión política de la Presidenta de la Nación, anunciada el domingo 1ro de marzo de 2015, en su mensaje al Congreso Nacional, donde dijo que se enviará “un proyecto de ley para recuperar por parte del Estado la administración de los ferrocarriles argentinos”.

Se avanzó y es ley la (re) creación de la empresa Ferrocarriles Argentinos Sociedad del Estado. Ley que en el artículo 1º declara de interés público nacional la política de reactivación de los ferrocarriles de pasajeros y de carga, la renovación y el mejoramiento de la infraestructura y la incorporación de tecnologías.

En los fundamentos de la estatización se planteó como objetivo lograr una red ferroviaria con logística plenamente integrada al circuito productivo regional y enlaces comerciales a los países limítrofes.

En el marco de la ley se espera que el Estado tome más preponderancia en el tema de infraestructura ferroviaria.

La ley aprobada por amplia mayoría en ambas cámaras, cambiará el mapa de gestión del transporte ferroviario en los cinco ramales operados actualmente por empresas privadas, entre ellos, el ramal operado por la ACA.

### **Un modelo exitoso que genera valor y oportunidades**

Las cooperativas realizan actividades de producción agrícola, ganadera, reproducción o producción de semillas y actividad agroindustrial. Además se dedican a la comercialización de cultivos industriales, frutales, hortalizas, legumbres y en la floricultura y prestan diversos tipos de actividad y/o servicios. Entre los catorce (14) servicios que prestan, los principales son:

1º.: acopio, acondicionamiento y comercialización.....	58.6 %
2º.: asistencia técnica agronómica.....	36.2 %
3º.: agroindustria.....	32.7 %
4º.: producción agrícola.....	25.9 %
5º.: transporte de cargas.....	25.3 %
6º. Exportaciones granarias y agroindustriales	7.9 %

Como dijimos estas organizaciones son un método de defensa de la producción y el patrimonio de los pequeños y medianos productores y por ende de la agricultura familiar. Un

indicador demostrativo de la base social es que en la región pampeana, el 91% de los productores asociados a una cooperativa agraria cuentan con menos de 500 hectáreas y un 54% con menos de 100 hectáreas.

### **La Cooperativa entre el productor y la góndola**

El desafío de la organización, lógica y gestión de una cooperativa agropecuaria es que el consumidor pague un poco menos con garantías de calidad y que el productor genuino en el precio de tranquera adentro reciba un poco más, en función de la inversión, trabajo, capital, recursos que aporta y de los esfuerzos que realiza.

Porque el desfase actual de precio es muy grande y no responde a la realidad, porque productos muy similares tienen precios muy distintos. Se debe equilibrar la cadena agroalimentaria y evitar que los productores sean los que paguen, casi siempre, la ineficiencia o uso especulativo de las grandes cadenas.

Es decir, que con la acción cooperativa la interacción, el posicionamiento y la ligazón de los productores-consumidores es más cercana (canales de cercanía), por ende el canal de distribución sería más corto, equitativo y los productores y consumidores dejan de ser los grandes perdedores ante empresas con posición dominante en el mercado.

Otro incentivo que tenemos en la acción cooperativa es la revalorización de los productos autóctonos y productos típicos, como la disponibilidad local de alimentos.

De la tierra a la mesa, del insumo inicial al consumidor, de la semilla a la mesa, de la planta a la góndola, del surco a la góndola, del campo al mostrador, del campo al almacén, del cultivo a la mesa, de la chacra a la mesa, de la granja a la mesa y/o de la tierra al plato, son algunas

expresiones del desafío que tienen las cooperativas para acercar el productor al consumidor y a la góndola del supermercado, a fin de achicar la brecha o el desfase injustificable y eliminar la intermediación innecesaria, parasitaria (desintermediación), con márgenes abusivos y costosos entre los eslabones de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales. También, desde la opción cooperativa se debe pensar en crear los eslabones faltantes.

Ante la distorsión que existe entre algunos eslabones se deben construir alianzas empresariales solidarias-cooperativas, economía entre pares, para fortalecer el comercio responsable, la homogeneidad de la calidad, incidir en la defensa, transparencia y previsibilidad en la formación de los precios. Porque a menor concentración los productos tienden aún más al precio justo.

Sobre este significado económico destacamos la propuesta del INTA del Proyecto de Eficiencia de Cosecha, Poscosecha y Agroindustria en Origen (PRECOP), que señala que de toda la cadena productiva – comercial, solamente el 15 al 25% del valor final del producto puesto en la góndola lo recibe el productor primario.

Dado que la principal ganancia la captan los intermediarios, los que procesan o acondicionan la materia prima, los comercializadores, los expendedores, los supermercados y las entidades financieras que facilitan el consumo, la lógica de la organización cooperativa es una estrategia para defender el valor de las materias primas y de los dos extremos de las cadenas que son los más perjudicados.

Hoy es muy significativa la diferencia de costos entre llenar un changuito en una góndola de un supermercado y comprar los mismos alimentos al productor.

Proporciones injustificables de esta realidad que podemos observar en cuatro productos: la manzana, el durazno, el trigo y la carne porcina.

En el caso de la manzana, en Mendoza el productor recibe \$1,80.- en promedio por kilo, la venta al consumidor es de \$14.- por kilo en las fruterías.

Con el durazno debemos considerar entre durazno en fresco y durazno industrial. En fresco, mientras que el primer eslabón cobra \$1,70, el último eslabón de la cadena de alimentos paga \$ 15.- Por su parte, quien vende durazno con destino industrial recibe \$ 0,97; una lata de durazno en almíbar contiene 820 grs. de peso neto total y 485 grs. de peso neto escurrido, es decir que por cada kilo de durazno se obtienen dos latas. Así el productor percibe por el durazno necesario para cada lata alrededor de \$ 0,47, mientras que el consumidor paga \$ 14.- por lata de durazno en almíbar.

En el tercer ejemplo sobre trigo el consumidor paga \$ 10 por kilo pan, pero el productor recibe 0,67 centavos. Algo más de 1 kilo de trigo (1,1) es necesario para producir 1 kilo de pan francés.

Con la carne porcina \$ 40 paga el corte de bondiola de cerdo el consumidor, pero el productor recibe \$ 8,3.- por kilo vivo vendido. (Revista La Chacra, “*Que todos lo sepan,*”, abril de 2012, año 82, n° 977, página 102).

Otro de los productos con un excesivo margen para el supermercadismo es el peceto de novillito. Es este corte de carne vacuna, Jumbo las góndolas tiene una diferencia de precio del 170% sobre el precio de compra: paga el kg \$ 44,40 y lo oferta a \$ 119,99. En el caso de Coto, el margen llega a 167%, Carrefour obtiene un 147,70% y Libertad aumenta un 88,90%. Dependiendo de la hacienda vacuna, el kg de peceto de novillito se consigue a \$ 75,00 en el Mercado Central de Buenos Aires. (Diario Página 12, “*El sindicato mercantil*”

*denunció a hipermercados. Lo que compran a 11 lo venden a 38*”, 22-05-15, año 28, n° 955°, página 12)

En yerba mate los consumidores pagan no menos de \$ 43 por kg., promediando todos los envases y marcas, los supermercados pagan a las industrias alrededor de \$ 20 por kg., puesta sobre camión en origen, los molinos pagan a los productores \$ 4,2 por kg de hoja verde puesta en el secadero y los tareferos -trabajadores que hacen la cosecha- reciben entre 0,6 y 0,8 por kg. de hoja verde cosechada. Este recorrido de la cadena no indica que más del 50% del precio final al consumidor se los lleva el comercio. (Diario Página 12, “*Yerba Concentrada*”, 30 de noviembre de 2014, pág. 6).

Un caso de circuito corto que logró una mejora para el productor es el de la Cooperativa Fruderpa Ltda con la ciruela deshidratada (secaron 1.600.000 kg de ciruela a través del fideicomiso de ciruela del gobierno de la Pcia. de Mendoza). Julián Cano, integrante de la Cooperativa sostuvo, decidimos desecar para poder defender un precio que con el producto fresco es imposible”. Cano considera que “la ganancia que se puede obtener del producto desecado respecto del fresco depende bastante de la época en que sea vendido. Este año por ejemplo se pagó un valor de \$ 0,90 el kilo de ciruela en fresco y cuando se vendió desecado el precio fue de \$ 1,4 para el productor asociado. Esto permite mantenerse en la actividad”. (Revista Ruralis, INTA Centro Regional Mendoza – San Juan, año V, n° 18, 2013).

Como la respuesta individual no es suficiente, un ejemplo a estudiar por su racionalidad, por su lógica empresaria y porque cierra el círculo por la vía cooperativa, es el caso de la Cooperativa Obrera con sede en Bahía Blanca y con sucursales en la región sur de la Pcia. de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén.



La entidad, nucleada en Cooperar a través de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC), en sus 108 sucursales, adhiere a la iniciativa nacional del programa precios cuidado y al fomento al consumo y a la producción de bienes y servicios, conocido como “Ahora 12”, de la Secretaría de Comercio Interior.

Los precios cuidados no son ofertas, son precios que permiten obtener márgenes razonables a los largo de la cadena producción y comercialización.

Esta cooperativa que tuvo su origen entre los obreros panaderos, busca y concreta alianzas operativas con cooperativas, economía entre pares, ofreciendo en sus góndolas productos alimenticios elaborados por entidades agroalimentarias y empresas recuperadas por los trabajadores organizados en cooperativas.

Funcionarios de la Cooperativa confirmaron que “barajan propuestas para regular los costos” y que “la marca propia les permite tener cierta incidencia porque somos elaboradores de muchos de los productos que vendemos”. En este sentido, afirman “para el consumidor es una alternativa de calidad y con precios accesible frente a las grandes marcas”, destacó el gerente de compras de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, Juan Carlos Deambrosi. (BAE Negocios, *Cooperativas quieren alentar el consumo y estudian medidas para ofrecer al gobierno*, 22 de febrero de 2013, Año XVI, n° 4599).

La Obrera “una empresa social de los propios consumidores”, posee una tarjeta propia “Coopeplus”, que es administrada por la cooperativa y ofrece oportunidades como las demás tarjetas y un financiamiento a los asociados en los productos de consumo en tres cuotas sin intereses.

Creemos que es un modelo exitoso para achicar la brecha, que se debe ampliar y multiplicar en las cooperativas, mutuales y entidades de la economía solidaria que ofrecen servicios de consumo a sus asociados y a sus comunidades.

La canasta de productos de “primer precio” de marcas cooperativas es valorizado por los asociados, tal es el caso de la Cooperativa Arrocería de Villaguay que envasa con la marca

“Calandria” arroz para el supermercado de la Cooperativa LAR de Crespo, en la provincia de Entre Ríos.

### **Redes y canales de distribución**

Aunque hoy la participación de las cooperativas es baja cerca del 4% del consumo minorista, pero como es un mercado sin intermediarios, es alto el potencial de hacer cada vez más operaciones entre empresas de la economía solidaria, por el valor tangible e intangible que pueden ofrecer a los asociados y comunidades.

En la desaparición de muchas cooperativas de consumo se observaron casos de dumping de grandes cadenas de supermercados o grandes empresas que las hicieron cerrar las puertas, para luego ocupar el espacio y aumentar los precios sin ninguna relación con los costos de producción y elaboración.

En el marco de la economía solidaria otra práctica posible son los mercados populares y ferias, espacio que permite que los productores y los consumidores se vean las caras.

La Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos (FOPAL) avanza en este sentido para abaratar los costos de los intermediarios. José Beamonte, presidente de la FOPAL y de Coopafes Mendoza, destaca que “el sistema cooperativo permite, como un hecho más de la economía social organizada, la comercialización de nuestro productos a un precio digno para que el que produce el alimento y su familia como así también para las comunidades de las organizaciones que intervienen esta cadena y que se posicionan desde la práctica en hechos concretos para combatir la inflación generada por grupos monopólicos formadores de precios”. (Caminos Cooperativos, *Las cooperativas de alimentos construyen una economía popular*, noviembre de 2013, año 2, n° 2, pág. 6).

También, funciona la red del programa “desarrollos productivos asociativos” (DPA) que ofrece a las entidades de la Economía Solidaria (mutuales, cooperativas, gremios, etc...) productos de consumo masivo destinado a sus asociados con un objetivo de cobertura

nacional. Hasta ahora se trabaja en las provincias de Formosa, Corrientes, Chaco, Chubut, Buenos Aires y C.A.B.A.

Los productos en su mayoría son elaborados por organizaciones de la Economía Social, a precios más bajos que los del mercado y se evitan a los grandes intermediarios.

Hasta ahora DPA está integrado por un conjunto de organizaciones representativas del sector de la economía social: Federación de Cooperativas y Mutuales Administradoras de Microcréditos (FEDESAM), Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), Federación de Organizaciones Productoras de Alimentos Ltda.(FOPAL), Cooperativa COOTRAVI Ltda. y a la cual pueden sumarse otras entidades.

Otro caso con mayor impronta del Estado Nacional es la Red Comprar que ofrece 400 productos de consumo a un precio del 30% inferior al de los grandes supermercados. La particularidad de la Red Comprar es que no hay las llamadas “primeras marcas”, sino que participan pymes y cooperativas con productos propios.

Estas iniciativas buscan habilitar el acceso al mercado de pequeños y medianos productores que solos no pueden llegar a las góndolas de las grandes cadenas de supermercados. Una práctica usual que encarece la comercialización es solicitar a las cooperativas chicas publicidad en la revista de ellos y/o bonificar uno o dos pallets de productos.

Distintos puntos de venta son claves para la propuesta cooperativa, que es defender los eslabones más débiles de las cadenas agroalimentarios y de vincular productor - consumidor, con alimentos sanos, precio justo y realizados con trabajo digno y cuidado del medio ambiente.

### **El soporte de la marca cooperativa para el valor agregado**

Otra herramienta que debe incorporarse son las marcas cooperativas en los productos alimenticios que tienen una imagen diferente, basada en las ventajas del modelo cooperativo, ya que la suma, identidad más marca es potente.

Alentador es la recuperación de la histórica marca “Coop”, acuerdo de uso entre las Cooperativas Obrera y El Hogar Obrero. Propiedad de ésta última desde el año 1915, siendo pionera en la producción de artículos con su propia marca.

Cuando veamos algunos procesos agroalimentarios cooperativos mencionaremos otras marcas propias que se están instalando en el mercado de forma amigable y como soporte de los productos. Pero también debemos trabajar para que las marcas conocidas se asocien al movimiento cooperativo, es decir, la marca cooperativa a la mesa.

A esto se le debe sumar el uso de los sellos de calidad, por ejemplo el Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego – Fin del Mundo, es una distinción provincial para aquellas PyMES, cooperativas que hayan implementado un sistema de calidad de acuerdo a los criterios establecidos en los protocolos específicos de los diferentes sectores productivos.

Desde su génesis ha utilizado la identidad de territorio para configurar una imagen que permita agregar valor a los productos propios del territorio, teniendo como eje de desarrollo la calidad de los mismos, además de rescatar aspectos diferenciadores como la cultura, el saber hacer, la tradición, la asociatividad, las prácticas y los modos de trabajo.

Se busca que los productos amparados por este sello incrementen su competitividad, garantizando la calidad de los procesos productivos, la satisfacción del cliente, la capacitación de sus operarios, la preservación del medio ambiente, la responsabilidad social y el tratamiento de los residuos generados por la actividad productiva.

El Sello de Calidad Producto de La Pampa, es el cuerpo normativo que da origen a un sistema de calidad provincial como eje estratégico de mejora de la competitividad de las empresas pampeanas a través de la diferenciación e identificación de su producción y así

contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia de La Pampa, facilitando la generación e incorporación de nuevas tecnologías relacionadas al sector productivo (o adaptando paquetes tecnológicos existentes), diversificando la estructura productiva provincial a través de la promoción de producciones no tradicionales y de alto impacto social y el desarrollo de nuevos productos, optimizando las decisiones de inversión pública y privada, reduciendo riesgos y potenciando sus efectos positivos.

La Certificación de “Origen Jujuy” y el Programa “Identificación Origen Jujuy” orientados a la promoción de la producción y comercialización de productos de origen jujeño en los mercados locales, nacionales e internacionales. El mismo designa al Instituto de Calidad de Jujuy (ICJ) como entidad otorgante del Certificado Identificación Origen Jujuy y al Ministerio de Producción, como Entidad de Aplicación en el ámbito de la Provincia de Jujuy. Es así que entre sus objetivos consta la diferenciación, acreditación de la procedencia del producto, agregado de valor, seguridad y certeza sobre lo que se está comprando. El certificado de “Origen Jujuy” es importante para acceder a ciertos mercados.

Asimismo, existe el sello “Alimentos Argentinos, una elección natural” y su versión en inglés “Argentine Food a Natural Choice”, que impulsa la incorporación de atributos de valor diferencial en los alimentos nacionales y garantiza el uso de los protocolos de buenas prácticas agrícolas (BPA) para la producción primario y de manufacturas (BPM) para el procesado e industrialización. Este sello registrado por el MAGPyA cuenta con media sanción parlamentaria por parte de la Cámara de Senadores de la Nación.

Indicaciones geográficas y denominaciones de origen, son signos utilizados para productos que tienen un origen geográfico concreto o poseen cualidades o una reputación derivadas específicamente de su lugar de origen y el sello Orgánico Argentina, que certifica la cadena de producción.

A la par de la marca vinculada a los productos el gobierno de la Provincia de Santa Fe certifica con el sello “100% Cooperativa” que las actividades de producción y/o servicios fueron desarrolladas de acuerdo con los valores y principios de la doctrina y buenas prácticas cooperativas, para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general y con manifiesta eficiencia social. Las cooperativas certificadas en la Provincia son 32 de distintas ramas de actividad. (1° Congreso Santafecino de Cooperativas. *Resoluciones, El Cooperativismo ayuda a mejorar la calidad ciudadana*. Consejo Provincial de Asociativismo y Economía Social, Santa Fe, 2014)

Estos activos intangibles favorecerán el aumento del volumen, el reconocimiento, la confianza de la industria alimentaria cooperativa argentina, la presentación y el acercamiento al consumidor, tanto en el mercado interno como externo.

### **Ahora, el agregado de valor en origen**

El desafío es dejar definitivamente para la historia rural la supuesta incompatibilidad entre el agro y la industria, entre recursos naturales o industria y trabajar en la interacción intra – sectorial.

No se puede autolimitar las cooperativas a la producción primaria. Debemos tender a que las cooperativas generen productos de más valor utilizando la materia prima de sus productores asociados, tanto en commodities como en especialidades.

Significa nuevos productos de mejor precio y calidad, ya que exportar commodities o comercializar especialidades sin acondicionamiento o elaboración, no es lo mejor para los ingresos de los productores.

Implica tomar las materias primas y someterlas a una serie de procesos para desarrollar uno o más productos nuevos que aumenten el valor tangible y/o intangible y la calidad de la producción, como de los insumos agropecuarios.

Por la sustentabilidad y contribución a los productores asociados prestaremos atención al agregado de valor con criterio de cadena cooperativa, ya que tiene otra potencialidad y genera otro tipo de rentabilidad.

A esto se le debe sumar la distribución equitativa de los excedentes repartibles para atrás, según el aporte proporcional realizado a la producción, a la comercialización, a la calidad y/o a la utilización de los servicios realizados por todos y cada uno de sus asociados a los procesos de gestión cooperativa. De esta forma se definen la competitividad en conjunto con los patrones de distribución equitativa, una de las características del acto cooperativo.

De esta manera se expande la base productiva y se contribuye a reducir la desigualdad, a generar y sostener tanto la competitividad como, el arraigo con dignidad del productor de pequeñas y medianas dimensiones y por ende de la agricultura familiar.

Es claro que el agregado de valor en origen de base cooperativa es un término y un proceso más amplio, complejo y de múltiples facetas que el de ganancia o excedente directo que genera. De nada vale un megaempresa con grandes ganancias que no esté positivamente integrada con su comunidad y con los productores y que a su vez niega lo local/regional.

### **Mapeo de algunas experiencias.**

Existen algunas lecciones de ejemplos asociativos novedosos e innovadores de distintas dimensiones, escalas y de prácticas intercooperativas de primer y segundo grado, como de trabajo en red que complementan las capacidades en distintas zonas geográficas, que consideramos importante destacar y darle mayor visibilidad.

Estos casos balancean las acciones que mayoritaria e históricamente en las cooperativas estuvieron basadas en el acopio, acondicionamiento y comercialización de la producción primaria y en los servicios de provisión y consumo.

Entre ellos, el organizado por las cooperativas de Servicios Públicos Gral. San Martín de Seguí y Agrícola Ganadera y de Servicios Públicos de Aranguren (COOPAR), de la provincia de Entre Ríos, que impulsan un sistema de integración cooperativa para la producción porcina, que incluye en una primera etapa la parte matriz o de genética centralizada y el engorde por parte los productores asociados. En un mismo lugar funciona la matriz, es decir la gestación, preñez, nacimiento y producción. Luego se distribuyen aproximadamente 500 cachorros, de aproximadamente 30 kg. cada uno, por parición a los productores integrados cooperativamente para que hagan la etapa de engorde en su galpones, hasta llevarlos a 120 kg. aproximadamente.

Los cerdos convierten 2,5 kg. de alimentos en un kilo de carne, con dos y media pariciones por año.

Para la gestión del sistema las dos cooperativas formaron una Sociedad Anónima, que integran por partes iguales el capital accionario.

Cuentan con un acoplado jaula para la distribución de los lechones entre los criaderos de los productores. Como alimentación si utilizan los balanceados de COOPAR.

Con esta alianza estratégica en un año se espera alcanzar 14.000 capones participando 10 productores familiares cinco de Seguí y cinco de Aranguren, quienes pueden diversificar y complementar su sistema agrícola clásico.

El asesor del proyecto, Marcelo Barrera, puntualizó que se trata de una iniciativa que tiene características particulares, por ser un modelo de integración. El objetivo es darles a los productores las herramientas necesarias para que puedan seguir produciendo y continúen



radicadas en sus campos. (Diario Uno, Agro Noticias, *La Porcicultura toma impulso en Entre Ríos*, 3 de febrero de 2013, pág, 4)

Para los productores integrados que hacen engorde, se aprobó un crédito de Consejo Federal de Inversiones (CFI) de 350.000 pesos a cada uno, que se utilizará para dotar de la necesaria infraestructura a sus instalaciones.

La unidad central generó siete puestos de trabajo permanentes y está emplazado en el paraje Don Cristóbal Segunda, sobre la ruta n° 35 que une Seguí con el departamento de Nogoyá.

Otro caso que busca agregar valor con la producción porcina, es la Cooperativa de Productores de Carnes Alternativas Federadas “Abel Otaño”, fundada el 6 de enero de 2011, cuyos 300 asociados están vinculados a la Federación Agraria Argentina (FAA). Con estos productores se conformaron treinta grupos de cambio rural en convenio con el INTA.

Los productores asociados entregan a la cooperativa el animal vivo. La faena se realiza en el frigorífico Mattievich de la Carcarañá, luego se desposta en la planta de Rasteletti de la misma localidad santafecina. Allí se elaboran salames, chorizos, bondiolas, morcillas, jamón crudo y paleta, que luego son comercializadas asociativamente, con la marca FAA, en los puntos de ventas de 40 carnicerías de Rosario y en restaurantes, parrillas y salones de eventos a través de la sociedad de carniceros. (Periódico Sur Suelo, “*Buscan recuperar y fomentar la producción porcina*”, agosto 2012, año 3, n° 25).

Para la distribución cuentan con dos vehículos, uno utilitario de promoción y logística y otro un camión para reparto y abastecimiento con capacidad de 9.000 kg., ambos dos con equipo de frío.

La Cooperativa alcanzó una producción de 30 mil kilos por mes en cortes frescos y aproximadamente 3.000 kilos en fiambres, entre los que se destacan el jamón crudo y el jamón paleta.

Para el financiamiento parcial la entidad recibió recursos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación y se constituyó un fondo rotatorio de \$ 15 millones para la promoción de carnes de cerdos, recibidas en tres etapas de \$ 5 millones cada una.

En el año 2013 la FAA compró un frigorífico ciclo 2 en la localidad de Chabás, Pcia. de Santa Fe y lo cedió en comodato a la Cooperativa Carnes Alternativas.

El frigorífico permitirá aumentar la autonomía de decisión de los productores asociados. A su vez la elaboración de subproductos, que por el sistema fasón, no realiza por ejemplo, grasa envasada, chicharrones, queso de cerdo, cortes frescos al vacío, feteados de fiambres y el almacenamiento de congelados que permite esperar las oportunidades o estacionalidad de las ventas.

En el mismo rubro, en una escala mayor y en los emprendimientos ambiciosos impulsados por la ACA, podemos mencionar el criadero de cerdos Yanquetruz en la localidad de Juan Llerena, provincia de San Luis<sup>1</sup>, donde los productores podrán comprar cerdos de 21 kg. para luego participar de la etapa de engorde hasta los 120 kg. y luego comercializarlos para la faena en el frigorífico “Alimentos Magros S.A.”

Con nuevas tecnologías se producen 8.000 megavatios de energía por año, energía térmica para calefaccionar el criadero y, a su vez, obtiene del efluente y del forraje fertilizante para distribuirlo en 1.500 hectáreas.

El frigorífico Magros ubicado en Justiniano Posse, provincia de Córdoba es propiedad de la ACA, de la Sucesión Villavicencio y de la Cooperativa Unión de Justiniano Posee Ltda. Faena 6.000 animales mensuales propios, un 40% proviene del criadero Yanquetruz, no trabaja para terceros y cuenta con 175 empleados.

Los productos elaborados y envasados el vacío se comercializan por dos grandes marcas Magret para los productos de alta calidad y Trozer como línea de mejor relación calidad-

---

<sup>1</sup>Criadero inaugurado por la Presidenta de la Nación Cristina F. de Kirchner, el día 27 de junio de 2012.

precio. La palabra Magret surge de la selección de atributos de estos productos, es decir bajo contenido graso y su condición de livianos. Los cortes destinados a Magret tienen como mínimo un 53 % de magro en el músculo.

Es racional el impulso asociativo que se observa en cerdos en distintas escalas, porque el 80 % de la producción en la Argentina la hacen productores de pequeñas y medianas dimensiones empresariales, siendo de aproximadamente de 40 cabezas el promedio por cada productor.

Además el potencial para la agricultura familiar es importante dado que en el año pasado cada argentino consumió 10,39 kg. de carne porcina, un 35 % más que en el 2012. Una mitad corresponde a cortes en fresco y la otra mitad a salazones crudas y cocidas fiambres y chacinados.

La suba del precio de la carne vacuna incidió en los consumidores a sustituirla en sus hábitos alimenticios y el cerdo fue uno de los beneficiados.

Tranqueras para afuera la lógica organizacional es poder funcionar en la industrialización y en el mercado como grandes siendo de dimensiones productivas chicas o medianas.

Siguiendo con valor ganadero, la ACA es innovadora en la propia producción de alimentos de nutrición animal, donde el sistema de alimentación “Ruter”, es un sustituto lácteo de alta rentabilidad junto a los suplementos vitamínicos minerales “AF”. El sistema se basa en la generación de un rumen más temprano y eficiente para producir más carne y más leche para igual unidad de superficie, con más bienestar animal y mejor impacto ambiental.

La fábrica de alimentos balanceados de San Nicolás trabaja con normas de calidad. En febrero de 2013 recibió del “Bureau Veritas” la certificación de la Norma ISO 9001:2008, que se agrega a las que ya había obtenido años atrás.

En granos y a partir del emparentamiento entre agricultura y energía destacamos el emprendimiento de ACA Bio de “nueva generación” de la cual son socias la propia ACA, 64 cooperativas de primer grado adheridas y productores asociados a éstas que pudieron acceder a cuotas partes de la Entidad. Los retornos que se generan vuelven a las cooperativas asociadas al proyecto ACA Bio y a su vez por vía de la cooperativa de primer grado a 20.000 productores. Las cooperativas aportaron \$ 165.891.834.

ACA Bio es una fábrica de etanol que significó una inversión de 140 millones de dólares. Tiene una molinera proyectada de 380.000 toneladas de maíz por año y en menor medida, sorgo de bajo tanino. Este volumen se traducirá en una producción de 145.000 metros cúbicos de bioetanol, 400 m<sup>3</sup>/día y 112 millones de toneladas de granos y solubles de destilería burlanda (WDGS) granos húmedos y (DDGS) granos secos.

Los biocombustibles como alternativa de mercado, nacieron a partir de la sanción de la ley 26.093, que estableció un corte obligatorio con biodiesel y bioetanol del 5% a partir del 1° de enero de 2010.

El bioetanol es un combustible ecológico producido a partir de materia prima vegetal, es este caso a base del almidón del maíz. Se trata de una energía limpia que previene la contaminación atmosférica, porque posee un componente oxigenante que contribuye a limpiar y mejorar el ambiente.

El cupo de etanol otorgado por la Secretaría de Energía de la Nación es de 125.000 m<sup>3</sup> anuales.

Como subproducto de la molinera se obtiene la burlanda (grano de maíz destilados secos con solubles) es un complemento alimenticio en las raciones para ganado vacuno de carne y leche, porcino y aves, que aporta en promedio entre 28 y 32 % de proteína (en base seca) y fibra. La localización en la zona de Villa María que es una cuenca lechera por excelencia, permite a los productores tamberos adoptar muy bien la burlanda. Como alimento para las

vacas de tambo contiene 3 veces más proteína que el maíz, alta digestibilidad y palatabilidad, bajo contenido de grasas y favorece el mezclado en mixer.

La planta generará empleo directo y permanente para 90 operarios y 20 profesionales en forma directa, en su mayoría egresados de las universidades Nacional y Tecnológica de Villa María Además de 200 puestos de trabajo complementarios, mantenimiento de planta, transporte de personal, medicina laboral, catering, jardinería y limpieza. Diariamente a la planta ingresan 80 camiones.

La planta se puso en marcha el 16 de enero de 2014 y se inauguró oficialmente el sábado 4 de octubre. El slogan presentado en el acto fue: *“ACA BIO, más energía con la potencia del campo”*.

La planta tiene generación propia de energía eléctrica.

Como ampliación, dentro del predio, se encuentran avanzadas las tratativas para la incorporación de una planta de recuperación de dióxido de carbono que libera el proceso del etanol y que se utiliza en las industrias de aguas gaseosas y aceites.

A su vez, la ACA que busca el mejoramiento y competitividad en todos los eslabones de la cadena agroindustrial, impulsa programas de formación y asistencia técnica para todos los estamentos de la Asociación, de las cooperativas y de los productores asociados, por ejemplo el proyecto Expertos en Agricultura de Precisión (APEX), para técnicos, que se realiza con la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, sede Azul.

El servicio de capacitación y extensión que ofrecen las cooperativas agropecuarias es clave para aumentar la eficiencia del productor asociado. El coordinador del proyecto de Agricultura de Precisión y Máquinas Precisas del INTA, Andrés Méndez, corrobora esta expresión cuando sostiene “...La brecha de conocimientos en la agricultura argentina puede generar pérdidas de hasta 6.700 kg. de granos por hectárea entre quienes son más o menos

eficientes” (Agro y Producción, *El INTA señala que se deben maximizar los rindes con eficiencia de producción*, enero 2013, año XV n° 174, pág. 20).

También, para el grupo es clave seguir fomentando el mejoramiento genético de los cultivares, a través de la industria semillera que ocupa una posición estratégica en el inicio de la cadena agrícola. Para este objetivo, la división desarrollo ACA semillas trabaja los siguientes factores en la elección de híbridos: adaptabilidad, potencial, estabilidad y picos de rendimiento en diferentes zonas, perfil fitosanitario fundamentalmente frente a roya, tizón y mal de Río IV, ciclo y humedad a cosecha.

En soja producen variedades resistentes a glifosato y en cebada la cervecera Traveler, de tecnología francesa para maltería.

La Asociación tiene una planta de procesamiento de semillas en Pergamino y un criadero de trigo en Cabildo en el sur de la Pcia. de Buenos Aires.

En fertilizantes la ACA ocupa el 4to. puesto, con 359.000 toneladas distribuidas que representan el 11% del fertilizante aplicado en el país. En glifosato se sitúa en el 5to. lugar, con una participación del 6,1 %.

En busca de ofrecerle competitividad sistémica a la cooperativa y al productor lleva adelante la instalación de una fábrica de silos bolsa pentasilos, un insumo que posibilita un almacenamiento flexible sobre el propio campo y la mejora en la logística de poscosecha. El grano pegado al lote es una nueva tecnología de almacenamiento y comercialización que ofrece el silo-bolsa a los productores.

La planta está emplazada en la zona franca de General Pico, Pcia. de La Pampa y producirá 40.000 bolsas plásticas por año. Si aplicará en la fabricación una tecnología moderna de cinco capas. La inversión en la fábrica es de 30 millones de pesos.

En más de 20 años el almacenamiento en silo- bolsa pasó de 2 millones de toneladas a 40 millones de toneladas, según datos del INTA (Ambito Financiero Campo 3° sec, 02.10.14, pág. 13), por ello, la importancia de la fabricación de este insumo.

El potencial de este complejo empresarial cooperativo es importante, ya que la ACA actualmente nuclea a 50 mil productores a través de sus 156 entidades asociadas y sus 33 centros de desarrollo cooperativo.

Como proyecto orientado a la agricultura familiar se construyó una planta de lavado y empaque de frutas y hortalizas en la Cooperativa General Guemes, provincia del Chaco, que permitirá mejorar la actividad hortícola en la zona y las condiciones de comercialización 500 pequeños y medianos productores, a la par de crear fuentes de trabajo directa y de manera indirecta.

Siguiendo con algunos casos de asociatividad que genera valor a los productores de la agricultura familiar, podemos mencionar la Cooperativa de Productores Tabacaleros de La Invernada, fundada en el año 1978, en una etapa de desnacionalización y concentración de la demanda industrial. Está ubicada en el departamento La Chocha, a poco más de 100 km. al sur de la ciudad de San Miguel de Tucumán y une a un mil pequeños productores de tabaco para adelantar insumos, comercializar su producción, tener mejores precios y además lograr la participación en la venta de tabaco procesado.

En la zona de La Invernada en la que opera la cooperativa, existen alrededor de 2000 productores de tabaco. En la cosecha de 2004 casi mil fueron los que entraron en el fideicomiso, luego de una fuerte crisis institucional y de gestión. Se trata de productores con predios menores a cinco hectáreas y cuya producción anual no supera los 2000 kilogramos por hectárea.

El productor Rubén describe el caso de la siguiente forma “...En el 2004 tuvimos muchos problemas para entregar nuestro tabaco, porque los precios que nos pagaban los compradores particulares y las grandes empresas era muy bajo. No nos convenía entregarlos a esos precios, porque no siquiera cubríamos los gastos que tuvimos en el año. Por suerte apareció nuevamente la Cooperativa, que con el apoyo del Fondo de Capital Social (FONCAP) fijó un precio razonable para todos”.

“Trabajar con la Cooperativa nos permite tener un horizonte de futuro común con otros productores a los que le pasa lo mismo. Ahora puedo pensar en el futuro con un poco más de tranquilidad. Por eso yo creo que si seguimos juntos nos va a ir mejor y vamos a poder solucionar las dificultades más fácilmente”. (FONCAP S.A. Fondo de Capital Social, Memoria Anual 2004, pág. 48-49).

Otro ejemplo de agregado de valor en origen en la región, es el de la Cooperativa Arroceros de Villa Elisa Ltda. de la provincia de Entre Ríos, que del arroz con cáscara en su molino propio, realiza el descariado, pulido y abrillantado proceso que lleva a obtener un grano de calidad y con muy buena cualidades para el consumo humano.

También, produce un arroz fortificado con vitaminas y minerales para la exportación, siendo el principal destino Brasil y otros países tales como Perú, México, Chile, Portugal, Turquía e Irán. El 90 % de la producción se destina a la exportación.

La capacidad de envasado del molino es de 2.000 kgs./hora y la marca en el mercado interno es Noble Molinos Entrerrianos, en sus variedades largo fino, Noble largo ancho, Noble Parboil, Noble Aromático y Noble integral.

El proceso de complementa y relaciona con la reutilización de los subproductos como el afrechillo o salvado de arroz, con el cual elaboran productos alimenticios para animales con altas cualidades nutricionales, alto oleico, alto linoleico y antioxidantes, que se consumen en el engorde a corral de la cooperativa y entre los establecimientos ganaderos de los asociados.



En el agregado de valor el engorde a corral es un buen medio integrador de la agricultura y la ganadería.

Asimismo, la cáscara de arroz se utiliza en la avicultura como cama de sustento para la cría de pollos parrilleros.

Para añadir valor al grano de arroz la Cooperativa ya adquirió la maquinaria para una planta de parbolización, donde se elaborará un producto que tiene un pre-cocido y no se pasa nunca en la cocción.

El funcionamiento del molino permite que los productores arroceros asociados a la cooperativa no se vuelquen sólo al cultivo de la soja.

Desde el componente tecnológico y para el mejoramiento genético de las variedades de arroz, reducción de pérdidas de cosecha y almacenamiento, la cooperativa trabaja conjuntamente con Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Estación Experimental Agropecuaria de Concepción del Uruguay. Por ello, los productores asociados utilizan las semillas del INTA como Puitá CL, Cambá -de alta calidad molinera- y Gurí, logrando incrementos sostenibles en la rentabilidad del cultivo y recuperando zonas improductivas por la presencia de arroz rojo.

Para el proceso de acopio y secado del arroz que se produce extra zona la Cooperativa realizó una inversión conjunta de una planta de silos y secadora con la Cooperativa Agropecuaria de La Paz Ltda (CALP).

Esta sinergia exitosa e incentivo para el cambio permitió trasladar arroz seco desde La Paz al molino de Villa Elisa distantes a 300 km. y mejorar la logística en tiempo de cosecha. Luego de ser utilizada la planta para el arroz, la CALP utiliza las instalaciones para cereales y oleaginosos de sus asociados. Una integración cooperativa horizontal que permite bajar los costos fijos y aumentar la eficacia y eficiencia empresarial.

Dos ejemplos más de La CALP en su estrategia de integración horizontal y trabajo en red con cooperativas..

Uno, el convenio de colaboración con la Cooperativa de Electricidad y otros Servicios Públicos, por la cual se presta el servicio de Internet en la ciudad de La Paz. Esta es una estrategia de asociación innovadora que nos acerca al concepto y a la práctica de nueva generación de cooperativas.

Otro, la industrialización integrada con la Cooperativa Entrerriana de Productores Agrarios de La Paz (Cepal), para la producción y comercialización de quesos en la localidad de San Gustavo, generando 14 puestos de trabajo a nivel local.

Otro caso interesante de una entidad de grandes dimensiones empresariales, en el marco de la política de valor agregado cooperativo (VAC) hacia los asociados, lo impulsa Agricultores Federados Argentinos Coop. Ltda. (AFA), a través de un conjunto de herramientas e instrumentos que tienen como objetivo generar ahorros o beneficios económicos directos al productor en base a la participación, fidelidad y grado de cumplimiento operativo. Es decir, la gestión de AFA marca una diferencia y agrega valor al productor asociado y su familia.

Actualmente AFA comercializa 4.518.177 de toneladas anuales de cereales y oleaginosos, que representa aproximadamente el 4,5% de la producción nacional y cuenta con una capacidad de almacenaje de 2.800.000 de toneladas.

En añadido de valor a los insumos agropecuarios, integración hacia atrás, destacamos uno de innovación dinámica como es la instalación y puesta en funcionamiento de una planta formuladora de agroquímicos, que mezcla los distintos componentes y le permite producir herbicidas, insecticidas, fungicidas y aceites coadyuvantes. La misma funciona en el parque industrial COMIRSA, ubicado entre las localidades de San Nicolás y de Ramallo, de la Provincia de Buenos Aires. (Revista Agricultores, “AFA adquiere predio en el Parque Industrial COMIRSA”, mayo, junio y julio 2012, n° 86, pág. 24).

La inversión fue de 12 millones de dólares y significó un notable esfuerzo logístico para coordinar el trabajo de más de 70 proveedores directos.

La planta consta de 12 reactores, dispersores, dos molinos de última generación para molienda húmeda, dos embotadoras automáticas, enfundadora y encajonadora.

La industria de los agroquímicos funciona desde octubre año 2014, en una estructura cubierta de aproximadamente 6.000 m<sup>2</sup> cubiertos y una nave de envasado de 3.000 m<sup>2</sup>.

Contará inicialmente con 20 empleados y se formularán 24 millones de litros anuales en tres turnos de producción.

En el mismo predio se construyeron depósitos para una adecuada y segura estructura de almacenamiento de fertilizantes sólidos, fosforados, nitrogenados y azufrados de uso agrícola, con una capacidad de 25.000 tn y playa operativa para 25 camiones. La inversión fue de 2,5 millones de dólares

Cabe destacar el asesoramiento técnico especializado que brindó el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) a la Cooperativa para la instalación de la planta formuladora de fitosanitarios.

Las líneas de fitosanitarios desarrollados en la planta formuladora con la última tecnología son Fideplus y Fidemax

La localización es estratégica, ya que se encuentra ubicada a 5,5 kms de la autopista Buenos Aires – Rosario y a 8 km del puerto de San Nicolás. En este puerto se descarga el 60% de los fertilizantes que ingresan a la Argentina.

Para ambos emprendimientos se gestionará la Certificación de Aptitud Ambiental en los términos de la Ley 11.459 de la Provincia de Buenos Aires y del Decreto Reglamentario N° 1.741/96.

Un servicio complementario es de agricultura de precisión y aplicación variable de insumos.

AFA su vez desde el 20 de julio de 2012, certifica la sustentabilidad de biomasa (poroto de soja) según el esquema francés 2BSvs, a partir de la procedencia de la producción de sus asociados.

De esta manera se consolida un compromiso institucional con el cuidado del medio ambiente y permite a sus productores asociados ingresar en mercados que exigen sustentabilidad para la comercialización de biomasa destinada a la fabricación de biocombustibles. Porque existe trazabilidad documental entre el la biomasa del campo “sustentable” que la produce y el biocombustible distribuido en la Unión Europea (UE).

Reconoce la segregación, identidad preservada y balance de masa con métodos apropiados.

La certificación debe ser extendida y auditada en el campo donde la biomasa se cultiva, las plantas de acopio de AFA, la aceitera y, por último, la planta de elaboración de combustibles.

Como actividad vinculante, de apoyo y complementaria con el acopio y acondicionamiento, AFA cuenta con una metalurgia en la ciudad de Las Rosas, cuya finalidad es ofrecer a los Centros Cooperativos Primarios un servicio de vanguardia en el proyecto y desarrollo de plantas de acopio, proveyendo equipamientos e insumos, atentos a los últimos avances tecnológicos, en forma rápida y eficiente.

Actualmente en la metalurgia trabajan 30 personas dedicadas a la producción, en un área cubierta de 3250 m<sup>2</sup>, contando además con un playón de acopio y carga de 2.400 m<sup>2</sup>.

A su vez la Cooperativa respondiendo a las inquietudes de sus asociados y a la creciente demanda mundial de alimentos, está trabajando desde hace tres campañas agrícolas en alternativas comerciales fuera de los commodities, con el objetivo de mejorar los ingresos de los productores asociados y sus familias, agregando valor en origen, diversificando y haciendo más sostenible la producción.

En productos alimenticios al mercado minorista incorporó la línea de polenta marca “Livorno”, con dos tipos de harina de maíz, polenta rápida en paquetes de 500 grs, polenta

común en paquetes de 1 kg. y maíz pisingallo, productos de calidad y que llegan al consumidor a un precio justo.

Por una agricultura con agricultores, se impulsó la producción, elaboración y comercialización de leguminosas, arvejas verdes secas y garbanzos “specialites” con destino a consumo humano. Es un proyecto que creció exitosamente y se desarrolló en poco tiempo y que hoy permite que AFA S.C.L. sea uno de los referentes en el mercado local, y con fuerte participación en el mercado internacional que permite fluidez y transparencia para los productores

La planta de este complejo agro industrial y alimentario se instaló en la localidad santafesina de Rueda, a la vera de la ruta provincial N° 90, km. 10,50 y cuenta de dos líneas de proceso. Estas cadenas de valor prevén la selección de granos por calibre y color en bolsas de 15, 20, 25, 50 y 1.000 kilos para la exportación y el fraccionamiento y envasado de arvejas verdes secas, enteras y partidas y garbanzos en bolsas de 400, 500, 1000 y 2000 gramos para el mercado interno. Para ello se adquirió un predio lindero a la planta de acopio de Rueda, cuya inversión demandó en su primer etapa unos u\$s 4.300.000.

La finalidad de AFA es llegar a la mesa de los argentinos a partir de su propio canal de comercialización.

La producción de arvejas, cultivo de invierno, se duplicó en la última década y es una alternativa para reemplazar al trigo, como cultivo de invierno se cosecha 15 o 20 días antes que el trigo, que permite adelantar la siembra de cosecha gruesa. “El mercado de arveja en la Argentina tiene un gran potencial, pero hay que ser prudentes, darle tiempo y entrar al negocio de a poco para evitar sofocones y lograr continuidad”, así lo expresó Santiago Ramello, gerente del Centro Cooperativo Primario J. B. Molina de AFA (Clarín Rural, *“El invierno tiene con qué vestirse”*, 28-04-12, pág. 5)

Las plantas agro-alimentarias de legumbres generaron 44 nuevos puestos de trabajo relacionados en forma directa a la actividad, tanto de empleados permanentes como obreros

eventuales, dignificando al trabajador y contribuyendo al desarrollo socio-territorial del pueblo de J. B. Molina de 1.200 habitantes, en la Provincia de Santa Fe y también toda su zona de influencia.

Esta misma cooperativa de primer grado desde hace 15 años extrae aceite de soja por solventes y harinas proteicas (20% de aceite y 80% de pellets), con una capacidad de molienda de 500 tn/día, en su planta aceitera y de refinado localizada en Los Cardos, Provincia de Santa Fe. Cuenta con una planta permanente de 51 empleados que viven en la zona, donde los técnicos que trabajan son egresados de las escuelas e institutos técnicos de la región.

Desde el año 2009 AFA coloca en las góndolas aproximadamente el 50 % de la producción, mediante las marcas de aceites Zanoni, Don Pepe, San Marcos, Formidable y Federación, realizando el fraccionamiento y embotellado del aceite comestible de soja y girasol en la ciudad de Rosario. Respecto al aceite de girasol la planta de AFA Los Cardos realiza el refinado del aceite crudo de girasol, no muelle la semilla.

También se produce y exporta lecitina líquida, un subproducto que se obtiene de las gomas del desgomado acuoso del aceite crudo. Este producto se exporta a Asia, Europa y países Latinoamericanos, especialmente México.

Toda la producción está acreditada bajo normas: ISO 22000, gestión o administración por procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) y el sistema Kosher para mercados Israelíes.

Desde un visión sistémica e integrada de la propuesta cooperativa y vinculado con el componente salud ambiental, actualmente se encuentra en obra un proyecto de tratamientos de efluentes “O”.

Esta empresa con presencia regional, en la localidad de Arteaga, Pcia. de Santa Fe, sobre la ruta provincial n° 92, cuenta con una industria de la nutrición animal que elabora alimentos

balanceados peleteados para animales que se crían y producen en la chacra (cerdos, bovinos, aves) que en el mercado se comercializan bajo la marca “Alimentos Balanceados AFA”, y se distribuyen a granel o en bolsas de 25kgs. y para mascotas perros y gatos, que se conocen en el mercado con la marcas “Cachurros”, envasado en bolsas de 1,50 kg. y 20 kg. para perros y “AFA Gat” comercializado en bolsas de 10 kg. para gatos.

La planta creada en el año 1975, elabora 2000 toneladas de alimento mensuales, tiene una superficie cubierta de 2.400 metros cuadrados y ocupa 13 empleados permanentes, a su vez distribuye los alimentos a granel, con 2 camiones tolva propios en las chacras de los distintos productores asociados y también se comercializa y distribuye en bolsas de cartón 25 kg., especialmente en los centros cooperativos primarios y también con distribuidores llegando a tener presencia en 8 provincias argentinas.

Si analizamos este encadenamiento, para atrás, la fábrica toma como insumos la producción de granos de sus asociados y el pellets de soja de la aceitera Los Cardos que mencionamos en el párrafo anterior y para adelante, se conecta con el sistema de engorde a corral que tiene AFA en Arequito, donde se alimentan 1.500 vacunos, que ingresan con un peso de promedio de 180 kgs. y se comercializan en el mercado del gordo a aproximadamente 340 kgs., en la modalidad de venta directa a frigoríficos de la zona. La conversión de granos en carnes varía de 6,1 kg. a 8 kg. de alimento por kilo de carne, de acuerdo a los lotes y la procedencia de la hacienda vacuna.

Un indicador de calidad de proceso en este sector son los cuatro premios que recibieron animales del engorde a corral de AFA, a inicios del año 2013, en la 8° Exposición Nacional de Hacienda de Consumo 5 Estrellas, llevada a cabo en el Mercado de Liniers de Buenos Aires. La exposición busca mejorar año a año la calidad de la carne argentina y mostrar el tipo de hacienda que demandan los abastecedores, supermercados y frigoríficos que operan en Liniers.

Para completar el círculo económico virtuoso de valor ganadero, la cooperativa tiene como proyecto optimizar su frigorífico “Barrancas Coloradas” tipo 1, para vacunos y cerdos, ubicado en la ruta 7 del Ejido Hernandarias, Pcia. de Entre Ríos. Cuenta con tráfico provincial, con 6 carnicerías locales /regionales ubicadas en Paraná, Crespo, General Ramírez y Arroyo Seco (Provincia de Santa Fe).

Genera trabajo para 25 personas. La inversión en la remodelación y acondicionamiento fue de \$ 4.000.000,00.-

Por su ubicación geográfica y escala se faenan bovinos y cerdos y se encuentra en trámite ante el SENASA la habilitación para tránsito federal de la planta, como forma de mejora así su contribución y agregado de valor para sus asociados productores ganaderos y del engorde a corral de la cooperativa.

En octubre de 2014 en la localidad de Los Nogales sobre la ruta 90, AFA inauguró su Centro de Extracción y Procesamiento de Semen Porcino "El Nogal", donde los productores asociados tendrán la posibilidad de mejorar la genética de sus animales de manera accesible y bajo estándares de calidad e higiene asegurados por la Cooperativa. La inversión fue de \$ 1.200.000,00.-

El Centro Genético “El Nogal” alberga dadores terminales de alto mérito genético, distribuidos por empresas líderes a nivel internacional, otorgando al productor el beneficio de direccionar sus servicios de acuerdo a las exigencias de mercado.

El proceso de extracción, contrastación y dilución se realiza bajo protocolos de trabajos estandarizados, condiciones de higiene óptimas, con insumos descartables y un laboratorio con tecnología de punta y técnicos altamente capacitados.

Otro emprendimiento de agregado de valor en origen es el de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse Ltda., Pcia. de Córdoba, con la instalación del Molino Harinero “Cincuentenaria”, realizado en el año 1999, con una capacidad de molienda de



trigo de 116 toneladas diarias, que lo ubica en lo puesto 10º entre los 150 molinos a nivel nacional y en el misma posición entre los 70 molinos que exportan.

El Molino genera 23 puestos directos en las secciones de molienda, administración, laboratorio y mantenimiento. Producen harinas panaderas de la siguiente calidad 000 y 0000.

La comercialización se destina el 67 % a la exportación y el 33 % al mercado interno (99 % panaderías – 1 % mercados mayoristas de redistribución).

Si lugar a dudas, es una buena estrategia empresarial de las cooperativas salir a vender alimentos en lugar de esperar que nos vengan a comprar del exterior. El principal destino de la harina es la panificación.

Esta unidad de negocios de la Cooperativa Agrícola de Posse tiene capitalizaciones individuales de productores asociados y terceros que reciben una retribución en función del capital aportado, modalidad que profundizaremos más adelante como nueva generación de cooperativas.

También está el caso de la Unión Agrícola de Avellaneda (UAA), provincia de Santa Fe, con el frigorífico Enercoop en permanente ampliación con el objetivo de lograr una faena de 60.000 pollo/día. El sector avícola está en continua expansión. Los pollos son atendidos, criados y cuidados en galpones de especialmente acondicionados. Se utilizan camas cubiertas con cáscara de arroz y se alimentan con productos balanceados Enercoop, que son elaborados y procesados por la cooperativa.

Posee una planta de subproductos, que recibe los desperdicios de la planta de faena, vísceras, pluma, grasa y se produce aceite, harina de vísceras y de plumas.

Como mecanismo de participación especializada de los asociados en la gestión de Enercoop, funciona la comisión avícola, integrada por 6 productores avícolas asociados representantes

de cada una de zonas de producción, 2 miembros del consejo de administración y 2 funcionarios.

La UAA concretó el envío de un contenedor de garras Enercoop con destino a Hong Kong. Se trata de un total de 25.000 kilos de garras aviares, que son valoradas y consideradas en el mercado chino como un producto de primer nivel.

La cooperativa fue fundada en el año 1919 y está presente en las provincias del Chaco, Salta, Santiago del Estero y Formosa.

Para la industrialización de la colmena y la exportación de miel se están conformando consorcios de exportación, que a través de unión de asociaciones, cooperativas, grupos de cambio rural II y centros apícolas, permiten trabajar juntos, agregar valor, identificar nuevas oportunidades de negocios y reducir costos.

Los consorcios con presencia en siete provincias argentinas, son responsables de la exportación de 8.000 toneladas anuales de miel, equivalente al 11% del volumen total de exportación de miel.

Estos agrupamientos fueron conformados por una iniciativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en conjunto con la Fundación ICBC y la Fundación Exportar.

Asociativamente se busca una diferenciación en el mercado internacional y un fraccionamiento, ya que por ejemplo en la Provincia de Buenos Aires el 98% de las exportaciones son a granel.

En la Provincia de Buenos Aires es importante la política pública de apoyo que impulsa el Ministerio de Asuntos Agrarios a la asociación, donde se localizan 6.000 productores apícolas y 1,4 millón de colmenas que representan un 40% de la producción nacional con aproximadamente 30.000 toneladas.

En la Provincia de Tucumán funciona la Cooperativa Norte Grande, que nació de la unión de 12 productores apícolas, en el marco de un convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Famaillá y el Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual (Ipacym) y hoy cuenta con 140 asociados localizados de la región de NOA.

El valor añadido es que la cooperativa respeta el manejo artesanal en las colmenas e incorpora tecnología y estrategias de mercado. Aplica un estricto protocolo de producción que asegura la trazabilidad del producto desde el apiario hasta su destino final.

La estrategia se complementa con una marca colectiva “Aromas y sabores del norte grande” y la diferenciación por origen botánico y caracterización floral, por ejemplo, miel de limón y de algarrobo.

A su vez obtuvo la certificación de comercio justo (Fair trade) lo que optimiza las condiciones comerciales e inserción en nuevos y diferentes mercados.

Para la etapa técnico sanitaria de la colmena la Cooperativa de Trabajo Apícola Pampero Ltda., ubicada en Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires, desarrolló un acaricida orgánico denominado “*Aluen Cap*” para controlar la varroa, principal plaga de la apicultura mundial, un ácaro que parasita la abeja –*Apis mellifera* L. en estadios juveniles y adultos y afecta su supervivencia.

Es un producto de formulación orgánica que no contamina la miel y tiene una eficiencia del 95% con una sola aplicación y de bajo costo.

Este logro con aplicación intensiva de conocimiento permitirá que los apicultores del país, que en un 70% son pequeños y medianos con menos de 400 colmenas, puedan controlar la principal plaga. Tiene habilitación como laboratorio elaborador de productos veterinarios del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) y actualmente produce 15.000 dosis diarias por turno.

El producto surgió del trabajo asociativo e interdisciplinario de la Cooperativa Pampero, Cambio Rural II y técnicos del INTA Bordenave. Asimismo participaron los laboratorios de Estudios Apícolas de la Universidad Nacional del Sur y de Artrópodos de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

En el sector tabacalero y para poder satisfacer una demanda de 500 toneladas de tabaco, funciona desde el año 1972 la Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta Ltda, brindando el servicio de acopio, procesamiento primario y comercialización, además de proveer insumos, instrumentos de trabajo y maquinarias a sus asociados. También se ocupa de la comercialización de legumbres y cuenta con una estructura de 70.000 m<sup>2</sup> en galpones, con tecnologías de última generación siendo una importante fuente laboral permanente y cíclica.

Sus productos son avalados por el sistema de gestión de calidad certificado IRAM 9001-2000 y por las normas IRAM ISO 14001 del sistema de gestión ambiental.

De tamberos a tamberos-industriales pudieron pasar nueve productores que decidieron avanzar en la producción láctea a través de la Cooperativa Castelmar Ltda., fundada a comienzos de 1950 y ubicada en la localidad de Castelli, Provincia de Buenos Aires.

Castelmar procesa diariamente 40.000 litros de leche. La fábrica cuenta con ocho pailas para la elaboración de quesos, más otras cuatro para dulce de leche.

Entre el 50 y 45 % de lo elaborado es queso duro (Reggianito, Provolone y Parmesano), y un 30% es semiduro (Pategras y Fontina, Gruyere, Tybo, Mozzarella). En cuanto a los quesos blandos, elaboran cremoso, por salud y sin sal. Paralelamente hace siete años que comenzaron a elaborar dulce de leche. Actualmente procesan 70 toneladas al mes. Por último han incorporado la ricota.

En un momento en que el precio de la leche en tranquera hace agua es importante recuperar esta experiencia asociativa de Castelmar, que genera 43 empleos en una comunidad de 6.800 habitantes.

Otra organización láctea de productores pampeanos que miró la góndola es la Nueva Cooperativa Agropecuaria Ltda. (NC) de Jacinto Arauz. Nacida en el año 2001, desde la cenizas de una anterior cooperativa con una tradición de más de 40 años en la fabricación de quesos con los más altos estándares de calidad.

Hoy industrializa de 18.000 a 20.000 litros de leche por día, para la fabricación de quesos con la marca cooperativa “NC”. También, en la reconversión de los actores lecheros se hizo cargo de un tambo, con una modalidad novedosa de organización y gestión, que combina la capitalización de los productores asociados en vacas de ordeño, que a su vez las alquilan para la producción a la cooperativa. Aquí estamos en una modalidad de Cooperativas de Nueva Generación.

Este emprendimiento genera 20 empleos productivos directos en una comunidad de 2.463 habitantes, donde las fuentes de trabajo son muy escasas. En los tambos incorpora nuevas tecnologías para la implantación de pasturas a secano, como en toda la cadena industrial.

Siguiendo con la innovación y el agregado de valor en la rama láctea de la Provincia de La Pampa, se constituyó la “Asociación Civil Consorcio Lácteo Industrias Pampeanas”, que nuclear a NC, a la Cooperativa Tamberos Unidos Ltda. de Bernardo Larroudé y a Pymes de la provincia. Esta combinación empresaria busca agregar valor a los excedentes de leche de las industrias y disminuir la salida de leche cruda enfriada de la provincia, que aproximadamente es el 50% de los 10.000.000 de litros producidos por mes.

Para el agregado de valor en La Pampa el Consorcio, con financiamiento del Minagri, está trabajando en la instalación de una fábrica elaboradora de muzzarella en la localidad de Alpachiri.

En una escala mediana funciona desde hace 71 años la Cooperativa Láctea Manfrey, en la localidad de Freyre, Pcia. de Córdoba, que procesa diariamente 500.000 litros de leche. Esta materia prima se transforma en una amplia línea de productos: leche larga y mediana vida, quesos, dulce de leche, manteca, crema, yogures, línea de postres, leche en polvo entera y descremada, que comercializa tanto para el mercado interno y como el externo competitivamente.

Es una industria cooperativa que cuenta con 500 operarios, generando igual cantidad de puestos de trabajo indirectos.

En la cuenca lechera de Villa María la Federación de Cooperativas Lácteas (FECOLAC), integrada por siete cooperativas lácteas, industrializa medio millón de litros diarios de leche y tiene como finalidad la implementación de acciones colectivas para el beneficio del grupo.

Un ejemplo es la elaboración de un queso tipificado de grana dura capaz de almacenarse por tiempo prolongado y venderse a un precio estable a lo largo del año. Para ello: a) se estandarizó el proceso productivo a fin de asegurar la homogeneidad del producto en cada fábrica cooperativa; b) el almacenamiento es conjunto en una cámara ubicada en el Cooperativa de James Craik, lo que asegura que la maduración cumpla con las prácticas y los tiempos establecidos; c) se fija un precio común de venta del queso; d) un manejo común de stocks, por lo tanto ninguna cooperativa puede extraer su cuota/parte de queso sin reembolsar la misma cantidad, que le permite a FECOLAC disponer de un stock permanente de quesos en cámara, actualmente el stock es de 40.000 kg. y e) el stock permanente de

quesos permite la utilización de los mismos como garantía de líneas de financiamiento para el grupo de cooperativas.

En cuanto agregado de valor, la red de Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos Ltda. (CAFER) una cooperativa de segundo grado que nace en octubre de 1999 y que reúne a nueve cooperativas primarias de esa provincia mesopotámica. Como proceso innovativo, se encuentra trabajando en la instalación de un fábrica de alimentos balanceados destinados para peces y camarones, en la ciudad de Gualeguaychú.

Se utilizará materia prima de los productores asociados a las cooperativas de 1er. grado de origen regional, soja, maíz, harina de vísceras de pollo, cáscara de arroz, entre otros.

Complementaria a esta iniciativa de CAFER tiene como objetivo construir una planta de extracción de aceite y harina de lino, para exportar a los mercados de Brasil y Chile, además de la exportación del grano en forma directa. Además la planta de extracción de aceite y harina de lino proveerá insumos para el alimento balanceado de peces y camarones mencionado en el párrafo anterior.

La piscicultura de agua dulce tiene potencial para los productores familiares. Según la Agencia del INTA de Puerto Rico, Pcia. de Misiones en la conversión se requiere en promedio 1,2 kg. de alimento balanceado por kg. de pescado, siendo el factor de conversión ideal 1 (Dirección de Acuicultura – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación).

El proyecto cuenta con el apoyo financiero de \$ 500.000,00.- del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

La experiencia de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Los Molinos, Provincia de Santa Fe, que ofrece agricultura certificada a sus asociados suma valor agregado, competitividad y busca reducir el impacto negativo de las fumigaciones en los centros urbanos. Hasta ahora, del Sistema de Gestión de Calidad en Agricultura Certificada (AC), para esquemas de producción en siembra directa, participan 14 productores de pequeñas y medianas dimensiones de la zona de Los Molinos, Casilda, Chabás, Bigand y Arequito, que comenzaron la implementación de AC, en 1.350 hectáreas. Para diferenciar la producción y obtener el sello que coordina la cooperativa, se requiere llevar adelante un conjunto de buenas prácticas agrícolas y, paralelamente, supone el registro de la gestión agronómica y la medición de indicadores químicos y físicos del suelo, según el protocolo de AC, para una posterior auditoría y certificación. El objetivo es obtener el sello de garantía en el año 2014 de los lotes incluidos.

En el sector vitivinícola encontramos, entre otros, dos casos exitosos en la elaboración, fraccionamiento y comercialización de vino en conjunto.

Uno la Federación de Cooperativas Vitivinícolas (Fecovita), que reúne a 29 cooperativas y 5.000 productores. Está ubicada en la provincia de Mendoza que tiene 18.000 productores agrícolas y el 75% pertenecen a la agricultura familiar con menos de 10 hectáreas.

Fecovita produce por su cuenta vinos, en su planta de Maipú, cuando las asociadas no tienen el tipo o variedad de vinos que el mercado requiere. Participación es del 27% en el mercado interno de vinos

Posee cuatro unidades estratégicas a) Vino Toro que proviene de la Privatización de las Bodegas Giol; b) Estancia Mendoza que fue creada por la Federación para competir con los vinos de mediana y alta gama; c) Resero que se adquirió para incursionar en la segunda provincia vitivinícola, que es San Juan y para aumentar la capacidad de producción y la d) Mostos o Jugo de uva que permite eliminar los excedentes transformándose en uno de los



exportadores más importantes. Los gobiernos de Mendoza y San Juan determinan anualmente el porcentaje que se destina a mostos para evitar excedentes en vinos

Provee insumos y brinda servicios de asistencia técnica en fertilización, tipos de poda, planes fitosanitarios, ayuda por daños climáticos e impulsa la “cosecha asistida”, complementando acciones con la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (ACOVI).

En el trabajo intercooperativo en red tiene un convenio de capacitación con Cooperativa de Productores Vitivinícolas de Cafayate, ubicada en el camino vecinal Banda de Arriba, provincia de Salta, que cuenta con 65 asociados pequeños productores de los Valles Calchaquís salteños.

La Cooperativa tiene bodega propia que elabora 70.000 litros de vino de altura y busca mejorar la calidad y competitividad de los vinos de la marca trasoles, “trabajo, solidaridad y esfuerzo”.

El convenio incluye, además, la elaboración de 30.000 litros de vino torrontés para un línea de exportación que tiene Fecovita. Este acuerdo cuenta con el apoyo y asistencia técnica del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP).

El otro caso, es el de la Cooperativa Vitivinifrutícola de la Rioja Ltda. (La Riojana) fundada en el año 1940, cuenta 425 productores vitivinícolas y olivícolas asociados distribuidos en seis departamentos productivos de La Rioja, que representan el 80% de los productores de la provincia de La Rioja. Agrega valor a más de cincuenta millones de kgs de uvas, producidas en 4.120 hectáreas y obtiene 40 millones de litros de vino de primera calidad mediante la utilización de técnicas tradicionales acompañadas por las más avanzadas tecnologías.

Tiene cuatro bodegas en La Rioja, una en Mendoza y otra en la provincia de Catamarca y es fuente de trabajo digno y estable para 350 empleados.

Entre las marcas de La Riojana se destacan el Torrontés Riojano de Santa Florentina, el Malbec-Syrah de Santa Florentina, Tardío Otoñal, Viñas Riojanas y Raza Argentina.

La elaboración de aceites de oliva orgánicos y jugos es otra área que añade valor a la producción primaria regional y permite mejorar el ingreso de los productores asociados. La Riojana obtuvo en un concurso internacional de aceites de oliva el “Gran Olivo de Oro”, otorgado en el año 2013.

El sistema orgánico tiene un manejo racional de los recursos naturales y evitan el uso de productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana.

La Riojana certifica sus procesos según normas ISO 9000/2008 y BCR – Global Standard for Food Safety Issue 6.

La joven cooperativa agroindustrial, de transformación y comercialización olivícola “Olivares del Valle”, en la Pcia. de Catamarca, que nació en el año 2009, a partir un grupo del programa Cambio Rural, añade valor a 12 pequeños productores ubicados en el departamento Capoayan, en las zonas de las Colonias del Valle, Nueva Coneta y San Pablo.

Los servicios que ofrece la Cooperativa son: extracción de aceite de oliva; embotellado y etiquetado, almacenamiento, análisis químico en sitio y en finca en complementación con la Universidad Nacional de Catamarca (UNCa) y capacitación técnica y agronómica a través de seminarios en colaboración con la UNCa.

Las fincas de los productores asociados tienen una superficie entre 4 y 15 has y conforman asociativamente 110 has de las cuales 30 has se encuentran en producción, con un potencial para futuras plantaciones de 60 has.

La planta ubicada en la ruta provincial 38, km 7, zona industrial de El Pantanillo, está equipada con una tecnología ecológica de última generación, que permite la producción de aceite de oliva de la mejor calidad y es, a la vez garantía de la más eficiente utilización de la

fruta. Las variedades que se industrializan son arbecuina para aceites y manzanilla para conservas.

El proyecto contó con el apoyo del Fondo Común para los Productos Básicos, en conjunto con la UNCa. Los principales asociados son: el Grupo Intergubernamental de la FAO sobre Semillas Oleaginosas, Aceites y Grasas (organismo de control); BERCI International Consulting (organismo de ejecución) y CNR-IVALSA (asesoramiento técnico).

El valor agregado de la intercooperación, denomina la Federación de Cooperativas Federadas Ltda. (FECOFE) a sus proyectos con de industrialización y acercamiento del productor al consumidor en la cadena de valor.

Uno de los proyectos es la compra de un predio de 10 hectáreas donde se construirá la planta industrial para procesar legumbres y otros granos.

Otro es la llegada de FECOFE al Mercado Central de Buenos Aires, a través de un convenio de colaboración conjunta con la Federación de Cooperativas Apícolas Ltda. (FECOAPI). A partir de esta iniciativa se contará con tres puestos de comercialización en el Mercado Central, permitiendo llegar desde el productor al consumidor sin intermediarios.

Esta federación con sede en Rosario expande su área de comercio exterior en la medida que avanza la producción de cultivos no tradicionales orientados a la diversificación productiva. En este sentido exportó 150 tn de maíz pisingallo con destino a Luanda, capital de Angola. La mercadería fue fraccionada en bolsas de 20 kg. y se consolidó en el depósito fiscal de Rosario en 6 contenedores de 25 tn cada uno.

En la misma línea y para que le llegue una mayor ganancia al productor vía cooperativa, se exportó a Brasil un camión de coriandro “tipo marroquí” con 4 tn de grano partido y 16 tn entero, totalizando 800 bolsas de 25 kg. (Revista FECOFE, “*Se exportó maíz pisingallo a Angola y coriandro a Brasil*”, marzo 2015, año 4, n° 15, pág. 5)

En favor de la intercooperación esta Federación, en febrero del año 2105, un importante convenio con la Cooperativa La Riojana, mencionada anteriormente, cuyo objetivo es promover la comercialización de productos elaborados por las cooperativas, de modo de evitar intermediarios y fomentar el concepto “Compre Cooperativo”.

Estas instituciones tienen en común propender al bienestar de los cooperativistas insertos en la agricultura familiar.

En la provincia de Chaco, 21 cooperativas algodoneras añaden valor y generan empleo para 623 personas, entre fijos y transitorios, con el desmote de algodón. Este servicio lo prestan a través de las 16 desmotadoras instaladas en la provincia.

La economía cooperativa chaqueña avanza otro eslabón con la comercialización de la fibra por medio de la Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda. (UCAL), entidad de segundo grado fundada el 17 de junio de 1934. Los volúmenes operados oscilan entre las 10.000 tn. - 20.000 tn de fibra por año y cuenta con sala de clasificación. Actualmente el 70% de las cooperativas algodoneras está asociado a UCAL.

Otra actividad industrial es el molino harinero, ubicado en la localidad de Irigoyen, Provincia de Santa Fe, que produce harina de trigo “000”. Tiene una capacidad de molienda de 21.000 tn y elabora 16.000 tn de harina, disponibles en envases de 50 kg, 25 kg, 10 kg y 5 kg el almacenaje alcanza las 5.000 tn y toda la actividad cuenta transporte propio y un servicio de entrega de puerta a puerta.

En ganadería vacuna una experiencia de aplicación intensiva y dinámica de conocimiento la encontramos en la Cooperativa Ltda. de Inseminación Artificial de Venado Tuerto (CIAVT), en razón que la inseminación artificial es una biotecnología muy específica.

CIAVT brinda al productor el servicio de la inseminación artificial (I.A.) en bovinos, proveyéndolo del material seminal y de todos los elementos necesarios para aplicar está

técnica reproductiva. La Cooperativa nace el 30 de enero de 1961 para el mejoramiento de la actividad lechera y producción de carne.

Desde su constitución, CIAVT adoptó un nuevo criterio en la aplicación de la I.A., cambiando el concepto de selección y prueba de reproductores, priorizando que fueran aptos para transmitir a sus descendientes características genéticas que tendieran a una mayor producción tanto de leche como de carne.

Ese progreso o mejoramiento genético, objetivo fundamental de la I.A., se logra detectando los toros genéticamente superiores mediante estrictas pruebas y luego utilizando el material seminal de los mismos sobre el mayor número de hembras de una población bovina, aprovechando que la criopreservación o congelado del semen permite producir una cantidad indeterminada de dosis de semen. De esta forma CIAVT defiende el valor de la materia prima, al procesar el material seminal obtenido de sus toros, y producir dosis de semen congelado, dándole, de esta forma, un fuerte valor agregado.

El desarrollo tecnológico, la innovación permanente y la capacitación de recursos humanos son áreas que han sido una especial preocupación en CIAVT. A tal efecto, brinda cursos de capacitación de técnicos inseminadores, como así también, cursos referentes a la reproducción animal dirigidos a profesionales del medio agropecuario. La cooperativa santafecina cuenta actualmente con 4.200 asociados.

En la Patagonia, en la localidad de Gaiman, provincia del Chubut, se ubica la Cooperativa de Productores Integrados de Cerezas Ltda., que agrega valor a la producción de sus 14 asociados y le permite acceder a mercados especializados con altas exigencias de calidad y rapidez. Con una moderna tecnología selecciona, acondiciona y empaca en bolsas selladas de 2,500 y 5 kg, para el mercado nacional e internacional 950.000 kg. de cerezas en fresco.

La exportación cuidada de las cerezas se realiza especialmente a España, EEUU y Francia, en barcos con espacios acondicionados con una temperatura de un grado bajo cero. La mayor cantidad de los 200 empleos que genera, son estacionales de dos meses aproximadamente y son ocupados en una 90 % por mujeres.

Otra variante de valor añadido en frutas es la iniciativa de la Cooperativa La Delicia de Cipolletti, provincia de Río Negro, que recibe de sus asociados peras y manzanas que nos son aptas para los mercados interno o externo tradicionales y en su planta procesadora las convierten en sidra, que luego es comercializada a granel o embotellada en la región. La cooperativa tiene marca propia, pero su estrategia no es competir con las grandes marcas ya que no tienen embasadora.

La Delicia nació en el año 1948 y actualmente procesan entre 4 y 5 millones de toneladas de frutas al año, de las que obtienen entre 3 y 4 millones de litros de sidra. El 50% de la materia prima es aportado por pequeños productores.

Creemos que esta es la lógica de la empresa cooperativa agropecuaria considerando al productor asociado como parte activa del proyecto y permitiendo una mejor inserción en el agregado de valor tangible e intangible especialmente en origen y una equitativa distribución del excedente entre los distintos eslabones de las cadenas agroindustriales y/o agroalimentarias.

A su vez es significativo el potencial desarrollado y en desarrollo en los casos relevados, que no se mencionan como recetas o modelos de únicos, sino para darle visibilidad. Porque para un desarrollo inclusivo son tan importantes como desconocidos.

### **Políticas Públicas de Estado para el fomento rural**

Esta forma de agregar valor en las distintas cadenas bajo la forma cooperativa, hoy encuentra complementación y posibilidades en la cooperación público – privada y en la articulación

con el Estado en sus distintos niveles, respetando autonomías y sin imposiciones, así lo manifestó el Ing. Carlos Casamiquela, Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: “Queremos dejar de ser el granero del mundo y ser exportador de productos de alto valor agregado en origen”.

Vinculado a esta política Norberto Yauhar, ex Ministro de Agricultura expresó: “Nuestra misión es seguir apoyando a los productores y al movimiento cooperativo que apuesta al valor agregado en origen, que en definitiva es el que más necesita el respaldo del Estado nacional para crecer y generar las mejores condiciones de competitividad. La mejor manera de apoyar la cooperativismo es atendiendo a sus inquietudes, por ejemplo a través de subsidios cuando las cosas no van bien y con otras herramientas como pueden ser los fondos rotatorios cuando se trata de proyectar su crecimiento” (Nuestro Agro, “*Reunión de cooperativas lácteas en el MAGyP*”, febrero 2012 –año 19, edición n° 219. pág. 41).

Con esta mirada en el MAGyP y en sintonía con el plan estratégico agroalimentario se creó la Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías, que tiende a diseñar, proponer, coordinar y ejecutar políticas, planes y programas que permitan aumentar la eficiencia de las distintas cadenas productiva. Espacio virtuoso público-privado que puede complementar acciones con las cooperativas para incorporar competitivamente a sus productores asociados, especialmente a los de pequeñas y medianas dimensiones empresariales igualando oportunidades.

En esa misma línea y en contacto con los distintos sectores existen otras áreas en MAGyP con políticas orientadas a fomento rural, industrialización y desarrollo de agregado de valor, comercialización y marketing como los son la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, entre otras.

Decimos especialmente a las cooperativas, porque éstas funcionan y prestan sus servicios en zonas geográficas o pueblos del interior que no despiertan el interés de las grandes empresas lucrativas, es decir, las cooperativas no se instalan o funcionan solo dónde es negocio, porque trabajar con productores de pequeñas y medianas dimensiones tiene mayor costo operativo y es menos rentable que trabajar con productores de grandes dimensiones empresariales.

Uno de los casos es el de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Castelli, Provincia del Chaco, que desde el año 2004 quedó inutilizable, tras una tormenta que destruyó las norias y varios de los silos de su planta, quedando los pequeños y medianos productores de Castelli y su zona de influencia sin ningún sistema de comercialización, hasta la recuperación de las instalaciones de la Cooperativa a principios del año 2012.

Como podemos observar las cooperativas llevan adelante prestaciones de servicios donde el objetivo no es la mayor rentabilidad posible, sino el mejor servicio posible a sus asociados con sostenibilidad en el tiempo y generación de trabajo digno. Esta presencia en el interior resulta un aspecto fundamental para lograr un desarrollo integral y menos inequitativo.

En la gestión las cooperativas agropecuarias “dan la cara” tienen una “cercanía cotidiana”, es decir, están donde el productor más la necesita, funcionan cerca de sus asociados y en interacción con ellos.

Por esto y en favor de la necesaria complementariedad del Estado con las cooperativas como esferas articuladas, se han generado políticas públicas activas que se anticipan a los problemas. Porque si se deja el desarrollo con inclusión y sostenible librado a las fuerzas del mercado, esto no sucede.



En la actualidad existen sólo a nivel nacional más de 20 programas de fomento agropecuario que promueven la organización y gestión asociativa, en tres ministerios diferentes, además del INTA, por ejemplo cambio rural II, que tuvo su lanzamiento nacional el 3 de julio de 2014.

Para vincular el conocimiento científico con la producción y experimentar existe el programa Agro Valor II, que impulsa la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, que tiende a relacionar los productores con las universidades y por ende es un importante punto de apoyo para la innovación y diversificación de la matriz productiva agro – cooperativa.

A su vez se suman leyes específicas de promoción y desarrollo como son las leyes ovinas, caprinas, de forestación y del fondo del tabaco.

El total del gasto público nacional en fomento rural fue en el año 2013 de 1.685 millones de pesos, excluyendo los recursos que se aplican en el INTA. (Diario La Nación, “Hacia el debate de una ley de fomento agroindustrial”, 12-04-14, suplemento campo, página 3).

Orientado a jóvenes rurales a nivel nacional y desde el MAGyP se ejecuta desde el año 2006, el “Programa de Jóvenes Emprendedores Rurales”, que tiene un componente específico de asociatividad y trabajo en red con la cooperativas agropecuarias en el desarrollo de la empresarialidad rural joven.

A nivel de la Provincia de Buenos Aires existen programas como “Campo Nueva Generación” (CNG) que se ejecuta a través del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología.

CNG trata de buscar una nueva mirada hacia el desarrollo, hacia las capacidades productivas, hacia la ciencia, la innovación y la tecnología, que permita ser productores de mercancías diferenciadas con valor agregado, especialmente de los jóvenes rurales, promoviendo esquemas asociativos.

En el mes de mayo del año 2015 la Provincia incorporó al Proyecto Piloto "Herramientas de Gestión Empresaria" del Programa de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Alimentos (PROCAL) que implementa el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, destinado a pequeños y medianos productores de agroalimentos, con el objetivo de fortalecer sus resultados económicos. La iniciativa también incorpora herramientas de capacitación en gestión.

En la Argentina del siglo XXI el camino a seguir por las cooperativas agropecuarias es agregar valor y transformar las materias primas de sus asociados lo más cerca posible de los lugares de origen. Apostar a la industrialización interna de la ruralidad utilizando la capacidad ociosa de trabajo de algunos de sus asociados y grupo familiar, con creación de empleo digno y mejores remuneraciones, forzando a los importadores a comprar productos manufacturados y los subproductos a nivel nacional, lo cual además significa una mejora de la balanza comercial.

### **Exportaciones granarias**

Es estratégico aumentar la participación de las cooperativas en comercio internacional para darle mayor transparencia y control a este eslabón de la cadena agroexportadora y contrabalancear el peso internacional de las compañías multinacionales.

Actualmente la exportación de granos y oleaginosos está concentrada y dominada por seis grandes multinacionales con la siguiente participación porcentual del total nacional. Cargill, EE.UU, 15,5 %, con 10,93 millones de toneladas exportadas, subproductos 17 % y aceites 18 %; Bunge, con sede global en White Plains, New York 10 %, con 7 millones; Nidera, de origen holandés y de capital francés 10%; Louis Dreyfus Commodities, Francia, 9,2 % con 6,42 millones; Noble subsidiaria de Noble Grain, la división agricultura de Noble Group 13 %; Archer Daniels Midland Company (ADM) 4,7 %, con sede en Chicago y Alfred Toepfer

adquirida en el 2015 por ADM, 5,5%, el tándem suma el 10,2 % de participación en el mercado. ADM tiene su sede en Chicago, EE.UU.

A esta tendencia de concentración extrema se le suma la compra por parte de la trader china COFCO (China Grains and Oils Group Corporation), empresa estatal, del 51% del capital accionario de Nidera y la misma proporción de los agronegocios de Noble, que en el 2014 participó del 11,3 % de los embarques.

### **Cooperativismo bobo**

A las multinacionales concentradoras les conviene un tejido cooperativo débil, funcional y complementario a ellas en el ámbito nacional, tanto en lo institucional como en lo empresario, es decir un “cooperativismo agropecuario bobo”.

Consideramos que el cooperativismo no puede ser sólo “campeón a nivel nacional y local”, también debe jugar y ganar en la internalización de los negocios y debe consolidar su presencia internacional.

Ahora que se logró un punto de inflexión y que el sector cooperativo incrementó del 5,7% al 7,9% su participación en la exportación de productos agrícolas, se debe continuar la recuperación del terreno cedido y aumentar la participación en comercio exterior. La lógica empresarial a nivel internacional debe ser: *“cooperativas con cooperativas”*.

Para la economía cooperativa es estratégica la exportación, ya que es un segmento clave de la economía, siendo el eslabón del encadenamiento de mayor rentabilidad y control en el sector, que hasta ahora es dominada por empresas extranjeras.

Hoy la mayor cantidad de la producción granaria del circuito cooperativo llega hasta los puertos de embarque y luego ceden la continuidad del negocio a las empresas multinacionales.

Con la ruptura de la cadena cooperativa agrícola en este eslabón lo que se hace es facilitar y optimizar la eficiencia y la rentabilidad de las empresas transnacionales, que inteligentemente esperan en el puerto.

Es urgente salir de esta lógica de gestión y financiera que con respeto llamamos “empresarialidad cooperativa boba” a veces consciente y otras veces inconsciente.

### **El espacio granario de las cooperativas en las exportaciones**

Una vía a profundizar para el comercio internacional es la construcción de alianzas con cooperativas de otros países, como por ejemplo el Joint Venture cooperativo iniciado en el año 1964 “*Zen Noh ACA Limited*”, integrado por la ACA y por la National Federation of Agricultural Co Cooperative Associations de Japón (Zen-Noh), para atender y darles mayor impulso al mercado del sudeste asiático con cereales y oleaginosas, como maíz, poroto de soja, sorgo, cebada cervecera y harina de soja. El nuevo convenio anual de cooperación n° 51 establece la provisión de 400.000 toneladas de los distintos productos mencionados.

Zen-Noh es una federación de cooperativas que nuclea a 720 entidades primarias que, en conjunto, congregan a 5.000.000 de productores asociados. Su participación es más del 30% del total de la producción de alimentos balanceados del Japón y factura 55.453 millones de euros anuales.

A nivel Mercosur suscribió un convenio con la Federación de Cooperativas de Producción del Paraguay (FECOPROD), entidad que agrupa a 33 cooperativas que representan el 60% de la producción agropecuaria de vecino país.

El convenio tiene por finalidad: “la identificación de áreas potenciales para el intercambio comercial de productos elaborados entre ambas instituciones y sus cooperativas afiliadas, así como también el intercambio de conocimientos técnicos para el desarrollo de infraestructura logística y para las actividades productivas.

Dos empresas de apoyo a la exportación en el exterior son Fisway S.A. y Kesi Tradong Limited, cuyos capitales accionarios pertenece en 100% a la ACA. La primera está radicada en la República Oriental del Uruguay y la segunda en Hong Kong.

La aprobación de Kesis Tradong Limited se realizó en la Asamblea General Ordinaria, realizada el 31 de octubre de 2014. (En dicha asamblea participé como delegado de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Sancti Spíritus Ltda.)

La ACA que celebró su 92° aniversario en el año 2014, exportó 31,35 millones y que significa una participación del 5,4 % del total de las exportaciones y embarca 3,52 Mt., ocupando el 5to. puesto. El acopio de granos y oleaginosas es de 14,67 Mt, que la sitúa entre el 14% y 15 % del total nacional de lo producido en Argentina.

AFA, también viene ganando posiciones y se ubicó en el 2014 en el puesto 12 con 726.300 toneladas embarcadas, 2,4 % del total.

Aunque se logró un punto de inflexión consideramos magro el crecimiento del sólo el 2% del sector cooperativo en la participación de las exportaciones granarias durante el año 2014.

En maní procesado la participación de algunas cooperativas es significativo y se incrementa. Destacamos la operatoria de la Cooperativa Agropecuaria Ltda de General Cabrera “Cotagro” de la Pcia de Córdoba, con los productos Runner o Alto Oleico.

El maní Cotagro es envasado en bolsas de yute o polipropileno, de 25 y 50 kilogramos, así como en Big Bag (bolsas grandes) de polipropileno de 1.250 kilogramos. El volumen exportado es de 26.097 tn de maní confitería, un 10% más que en el 2013.

También promueve cultivos alternativos que procesa y exporta de su planta de specialities (especialidades), comercializando en 1200 tn de distintos productos, entre otros coriandro, garbanzo, maíz pisingallo, girasol confitero y poroto mung. (Memoria y balance año 2014).

Un retroceso en la participación cooperativa se observa en las exportaciones de té. Las cooperativas misioneras exportaban el 50% del té. En el año 2014 sólo se llegó a exportar por vía cooperativa el 5 %. De las casi 80 mil toneladas exportadas, las cooperativas apenas alcanzaron 1.500 tn, mientras que pocas industrias grandes se quedaron el resto. La actividad de té creció en cantidad de has cultivadas y toneladas exportadas pero se concentró. (El diario de Misiones, 1era. edición, 09/05/15, pág 4)

Sobre el tema comercialización el ex - ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Sr. Julián Andrés Domínguez, definió al sector cooperativo rural como “aliado estratégico del Estado Nacional” y subrayó “Nosotros venimos bregando por una mayor participación en el comercio de granos y de la producción del movimiento cooperativo en el país” (Diario Tiempo Argentino, 18/10/11, página 3).

Sobre el mercado nacional, así lo expresaba el presidente de la Cooperativa UAA, Héctor Luis Braidot: “en muchas zonas hemos actuado como reguladores de precios. No sólo en insumos agrícolas sino en otro tipo de elementos, como los productos de supermercado, hemos comprobado que hay empresas que tienen mejores precios donde está la cooperativa que donde no está. La entidad solidaria transparenta la actividad comercial y este es un beneficio que termina recibiendo toda la comunidad en su conjunto” (Revista Acción, “Comunidad en Movimiento”, segunda quincena enero de 2012, n° 1090, pág, 28-29).

La UAA, es una cooperativa fundada en el año 1919 y tuvo un importante desarrollo y expansión regional a partir de la década del 50 del siglo pasado, en la actualidad cuenta con 14 subsedes distribuidas en el norte santafecino y también en Salta, Santiago del Estero y Chaco y que ya mencionamos como ejemplo de agregado de valor en origen.

La propuesta y la acción de las cooperativas privilegian los intereses nacionales. Ponen límites a la cartelización de las grandes empresas que distorsionan los precios y abusan de posiciones dominantes que violan el derecho de información en los mercados generándose asimetrías de

información y mayores costos de transacción. A su vez, son vitales tanto para la vida de los pueblos del interior y para el equilibrio regional.

Las multinacionales grandes actores económicos tienen demasiado poder en su manos. Actúan en el mercado nacional e internacional, son intermediarios entre la oferta y demanda, poseen la ventaja de poder controlar la producción de productos agrícolas así como los mercados consumidores, por ello, el necesario dique de contención que necesitamos de la presencia cooperativa en el mercado.

### **El espacio lácteo de las cooperativas en las exportaciones**

Como ya lo expresáramos en la parte radiografía de las cooperativas, SanCor ocupa 1er. lugar en el ranking como exportador de productos lácteos.

El producto más exportado es la leche en polvo, y el principal destino en Venezuela, seguido por Brasil, Chile, Perú, Paraguay, Uruguay y Bolivia en el mercado regional.

Particularmente el mercado asiático es el que más crece en fórmulas infantiles, consumiendo un millón de toneladas de la mano de China e India.

Las fórmulas infantiles se comercializan a través de la empresa Manantial Trading Co.

Ltd que cuenta con 132 puntos de comercialización en diferentes ciudades de China, desde el año 2013.

SanCor tiene habilitado el producto y la planta de elaboración tras superar satisfactoriamente una auditoría de la Comisión Nacional de Certificación y Acreditación de China (CNCA), entidad encargada de habilitar la exportación de estas fórmulas infantiles en polvo hacia el país asiático.

La normativa china es la que establece los estándares mundiales más exigentes de calidad e inocuidad alimentaria para este tipo de productos. Los productos se elaboran en la planta especializada que la Cooperativa posee en Sunchales, Pcia. de Santa Fe.

En la auditoría se relevaron requisitos sobre procesos del plan HACCP aplicados, tecnologías disponibles y buenas prácticas, que incluyeron toda la cadena de suministros, entre ellos, el aprovisionamiento de la leche de los tambos por parte de los productores asociados. Es decir, calidad cooperativa desde el inicio.

Aunque China no es el caso, para nuevos negocios e ingresos a mercados internacionales es de destacar la capacidad de SanCor para generar alianzas fructíferas de complementación con cooperativas a nivel internacional.

Como la asociación con Arla Foods, cooperativa sueco dinamarquesa con presencia en países de todo el mundo, para la elaboración de proteína láctea a partir del suero de queso (un subproducto de la elaboración de quesos) utilizada para diversos fines en la industria de la alimentación.

Otro ejemplo es el acuerdo con Fonterra, empresa público – privada de origen cooperativote Nueva Zelandia, que lidera el intercambio mundial de lácteos. A través de Fonterra se comercializan productos commodities a distintos destinos internacionales, a excepción del mercado venezolano, donde SanCor exporta en forma directa. (Revista SanCor, año LXXXI, n° 693, junio de 2013, pág. 10).

Entre las cooperativas de mediana dimensión empresarial, podemos mencionar dos casos, uno el de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., que en el año 2012, concretó el primer embarque, de una exportación con destino a Beijing, República Popular de China de 230 toneladas de queso de las variedades muzzarella, muzzarella light, gouda, provolone y reggianito. Aumentando su perfil agro-exportador hoy realiza operaciones con EEUU, Brasil y Rusia. Tiene dos marcas propias “Arroyo Cabral” y siendo su primer marca. “Estilo Real”,



En la diversidad agroindustrial y exportadora de esta cooperativa, fundada el 12 de octubre de 1946, comercializa en el exterior maní confitería a Holanda, Inglaterra, España, Rusia y Lituania y tiene un convenio comercial con la empresa Birdsong de Estados Unidos, que es uno de los dos grandes compradores de maní de ese país.

Otro caso lácteo, es el de la Cooperativa Agrícola Tambara de James Craik Ltda., que con su marca “El Craikense”, logró exportar 100 toneladas de leche en polvo a China, en el año 2014.

Junto a la transparencia y al mayor control que mencionamos, las cooperativas agropecuarias deben tener mayor impacto y ser el dique de contención del proceso de extranjerización y concentración del comercio internacional.

La propuesta es que la producción de los argentinos sea comercializada y exportada mayoritariamente por manos y empresas argentinas.

### **Mercado internacional de cítricos y frutas**

Para poder acceder al mercado internacional de cítricos cada vez más competitivo y exigente en términos de calidad, se destaca el caso de la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda. en el Departamento de Monte Caseros de la Provincia de Corrientes. Esta cooperativa con apoyo y contribución de los aportes no reembolsables (ANR) del programa de servicios agrícolas provinciales (PROSAP), tomó un rol más activo en la comercialización de su producción, adaptándola a la demanda del consumidor global. Con el apoyo de PROSAP se fortaleció la institucionalidad y el vínculo asociado-cooperativa, cooperativa-asociado, se rediseñó su estrategia comercial para acceder a mercado de alto valor y añadiendo valor localmente.

En el 2008 la Cooperativa discontinuó sus ventas en fresco en el mercado interno y las exportaciones alcanzaron el 70% de la producción procesada. El primer destino de exportación fue la República de Paraguay y hoy es con países de la Unión Europea.

Es titular y opera con la marca CooSanfra y participan en ferias de alimentos internacionales.

En la actualidad, la Colonia San Francisco está conformada por 25 asociados, que tiene una superficie promedio de 35 a 50 hectáreas de citrus, que totalizan 1.200 ha en producción.

En manzanas y peras está el caso de la Cooperativa Frutioro de Fernández Oro, Provincia de Río Negro que exporta 1.300.000 kg. de frutas, con destino a los mercados de Rusia e Italia. La exportación significa un 70% de la producción. No obstante, la exportación no se termina por vía cooperativa, sino que en el último eslabón del comercio internacional interviene la empresa Patagonia Frutas Trade S.A. prestando tanto los servicios de prefinanciación, como las tareas de logística y embarque. Las exportaciones se realizan principalmente por el puerto de San Antonio Este.

Para el fortalecimiento del sector es necesario potenciar los productos de la economía solidaria en el comercio internacional, siendo necesario completar la operatoria por la vía cooperativa y salir de la dependencia, especialmente financiera, que suelen tener con las empresas exportadoras.

### **Alianzas cooperativas para el comercio internacional conjunto de vinos**

Fecovita firmó recientemente en Mendoza con la Federación de Productores Vitivinícolas de Languedoc - Rossellon y las cooperativas Val D' Orbieu y Leucate de Francia un acuerdo comercial que establece el cruce de redes comerciales. Las cooperativas francesas representarán los vinos de Fecovita en China, donde trabajan muy fuertemente; y por otro lado, representa los vinos franceses en Brasil.

“Esto es muy importante para ambos porque empezamos a disminuir costos comerciales y podemos contar con una cartera comercial más amplia para nuestros clientes y ofrecer así una mayor oferta de productos, lo que nos hace más competitivos en relación a otras cadenas que están más internacionalizadas a nivel mundial...”.

“...Las cooperativas manejamos entre el 50 y el 60% de la producción mundial de uva, pero no tenemos la misma presencia en el tema comercial. Creemos que es muy importante ir creciendo a través de una unión de cooperativas, a nivel internacional. Por ello, se ha profundizado este tema, que nosotros estamos trabajando mucho con las cooperativas francesas y ya estamos en condiciones de hacer algunas acciones en conjunto”, (Eduardo Sancho, Presidente de Fecovita, julio 2014). Esta asimetría entre comercialización y producción es una asignatura pendiente de la integración cooperativa.

Puntualmente, el convenio establece la representación de Fecovita en la oficina que las cooperativas vitivinícolas francesas poseen en Shangai (China). A su vez, las cooperativas francesas estarán representadas en Brasil a través de la oficina que Fecovita abrió recientemente en Río de Janeiro.

“El acuerdo también incluye compartir gastos en despachos a países como China, imaginar marcas comunes con distintos tipos de vinos (franceses y argentinos), masificar la compra de algunos insumos y compartir vínculos a nivel de organismos internacionales como la OIV y gobiernos”, (Joel Castagny, representante de la Federación de Productores Vitivinícolas de Languedoc – Rossellon, julio 2014).

Apostando a los acuerdos de integración cooperativa en el marco de la Fiesta Nacional de la Vendimia 2015, FECOVITA y la Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda. (CAPEL), de la República de Chile, firmaron un convenio de colaboración que tiene como objetivo acordar políticas de trabajo en conjunto, especialmente enfocadas en la comercialización en el mercado chileno-argentino y exportaciones de productos al mercado internacional.

El acuerdo tiene entre sus prioridades trabajar en la distribución de productos en mercados específicos, la posibilidad de sustentar oficinas conjuntas en diversos destinos, explorar mercados en conjuntos y bajar los costos de las barreras de entrada. “No existen los recursos financieros ni de conocimientos que nos permita alcanzar éxitos en los mercados internacionales solos...” (Roberto Salina, gerente general de Capel, marzo 2015).

En base este acuerdo inter-cooperativo se trabajará para acordar con los principales movimientos cooperativos vitivinícolas del mundo para aprovechar las estructuras comerciales que tiene cada cooperativa (Eduardo Sancho, presidente de Fecovita, marzo 2015).

La Federación es hoy la primera exportadora de mosto y la tercera exportadora de vino de la Argentina, participación en el comercio internacional que aumentará con la alianza estratégica formada.

Creemos que este es un modelo a replicar tanto por la inteligencia organizacional cooperativa, como por la complementación público-privada.

La Riojana también exporta vinos a mercados tradicionales y expande su política hacia mercados internacionales emergentes. Esta cooperativa se encuentra desde el mes de junio del año 2012 exportando a Taiwán sus vinos varietales y espumantes además del aceite de oliva virgen extra orgánico.

En los sectores mencionados el desarrollo cooperativo tiene mucho potencial, pero necesita una profundización de los procesos de integración. Recordando que la fallas de integración en las distintas modalidades y grados se curan con más integración y no a través de acuerdos con otras tipos de empresas lucrativas no cooperativas.

**Atributos y características principales de las cooperativas agropecuarias:**

- a) Tienen bases políticas e históricas de gran valor y de gran tradición que naturalmente forman parte del patrimonio cultural de las comunidades, que se manifiesta en un fuerte arraigo local;
- b) Su base social está integrada principalmente por productores de pequeñas y medianas dimensiones, productores familiares. La cooperativa es: “una empresa de empresas”;
- c) Buscan la complementariedad entre las distintas escalas ya que participan diferentes tipos de productores, con necesidades, objetivos, intereses divergentes y racionalidades diversas, respetando el criterio de igualdad operativa y de trato;
- d) La cooperativa y el asociado se necesitan y complementan mutuamente.
- e) Concilian las fuerzas del trabajo y del capital apoyadas en el conocimiento;
- f) Son estructuras de capital y mano de obra auténticamente nacional y por ende son capital de bandera. No se pueden transferir ni remitir sus excedentes al exterior y no especulan con sus recursos. No tienen activos ocultos y generan empleos dignos y formales;
- g) Son empresas de conducción y control democrático, donde el poder colectivo de los asociados está frente al poder unipersonal o del capital;
- h) Tienen una forma híbrida de conducción y gestión: con responsables de la toma de decisiones electos democráticamente por los productores asociados y por la otra con toma de decisiones gerenciales;

- i) Trabajan, funcionan y están en zonas donde al resto de las empresas de capital lucrativo y/o monopólicas no quieren, porque no son lugares tentadores para prestar servicios por escala, logística y/o rentabilidad.
- j) Están donde el productor más las necesitan, cerca de los asociados “cercanía cotidiana” “cercanía de vida en el día a día” y en interacción con ellos, es decir las cooperativas “dan la cara”;
- k) Combinan productivamente el agregado de valor en origen con la inclusión social y generan nuevas oportunidades de trabajo digno y permanente en las comunidades o región;
- l) Transparentan y marcan pautas ante las fallas de mercado por manejo monopólico de precios, distorsiones y posiciones dominantes de mercado -un servicio que no tiene precio-. A su vez son referencia obligada en materia de precios de agroinsumos y de condiciones de comercialización de granos y carnes;
- m) Son defensoras de la producción y de la calidad cuidando el medio ambiente;
- n) Crean oportunidades para que los productores agropecuarios, especialmente los de dimensiones empresarias pequeñas y medianas, puedan obtener precios más justos y equilibrios de poder en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales, ya que estos productores solos no pueden agregar valor a la producción primaria, subproductos o derivados y comercializar en mercados formales;

- o) Disminuyen las asimetrías de poder, ingresos e información entre los eslabones de las cadenas agroindustriales y agroalimentarias, ya que los encadenamientos trabajan juntos.
- p) Contribuyen a la soberanía y seguridad alimentaria, al valor nutricional y al consumo responsable, es decir, tienen capacidad de articular políticas y acciones con los Estados en materia de alimentación;
- q) Demostraron, compromiso, resistencia y capacidad de gestión en los momentos de crisis del sector y tienen una vida más larga que otros modelos empresariales. Las cooperativas y sus productores asociados fueron agredidos, desarticulados y desalentados en la década de los 90, soportando aún hoy las secuelas de ese período;
- r) Las cooperativas tienen más capacidad de resistencia empresarial, pero no son sólo herramientas válidas para los momentos de crisis o para estrategias de supervivencia;
- s) Son estructuras inclusivas y de justicia proporcional, ya que distribuyen la riqueza o excedentes en forma equitativa y proporcional a la producción consignada, consumo y/o insumos adquiridos. Este es un aspecto que diferencia la gestión cooperativa con asociados y con no asociados. Lo realizan por el sistema de retornos de los excedentes, tanto en cuotas sociales, en efectivo o ambas dos, todas modalidades previstas en la ley y que deciden los asociados en asamblea. No reparten entre los asociados las reservas sociales;

- t) Son empresas de participación, de articulación social y de amistad cívica. No son empresas de oportunidad u ocasión. Las cooperativas lo último que piensan es en cerrar.
- u) Las cooperativas agropecuarias suelen contar con comportamientos de tipo clientelar, más que con comportamientos de tipo asociativo, situación a revertir porque debilita la pertenencia y la tracción del poder empresarial;
- v) Contribuyen a una mejor distribución geográfica del desarrollo, ya que tienen fuerte arraigo socio- territorial y anclaje local. Re-circulan los excedentes a nivel local y regional;
- w) Permiten pensar en el agregado de valor en origen antes y después de la producción. Pudiendo contar con la flexibilidad necesaria para que el productor no sea, desde el punto de vista de la comercialización, rehén del acopiador o frigorífico, otorgándole la posibilidad de contar con esquemas/alternativas comerciales para los mismos productos primarios o aquellos con mayor agregado de valor.  
Lo más cerca posible del lote donde salen los productos primarios y no siempre en el lugar de destino. Destino que suelen coincidir con las zonas de mayor concentración de la riqueza;
- x) Participan del Consejo Directivo Central, de los Consejos Regionales y de los Consejos Locales Asesores (CLA) del INTA, con el objetivo de contribuir al mejoramiento productivo, competitividad, equidad social y salud ambiental del sector agropecuario, agro-industrial y agro-alimentario.



Aquí algunas características, no todas, que nos permiten poner en valor sus capacidades organizacionales y conocer aspectos relevantes de las cooperativas agropecuarias.

Hoy es necesario tener en cuenta y darle visibilidad a estos componentes, ya que por un lado hay necesidad de nuevas matrices empresariales en función de lograr un desarrollo sostenible e inclusivo y por otro, existe un contexto de políticas públicas favorables para fortalecer las organizaciones actuales, crear nuevas, innovar e impulsar una nueva generación de cooperativas agropecuarias (NGC).

### **Nueva Generación de Cooperativas**

En Estados Unidos y también en Canadá han tomado forma, especialmente a partir de los noventa un tipo de cooperativas que ha llamado “Cooperativas de Nueva Generación” o “Nueva Generación de Cooperativas”, que no son necesariamente cooperativas recién nacidas sino cooperativas que han ido asumiendo otros arreglos de negocio entre asociados, especialmente aquellos que requieren un uso intensivo de capitales. Debemos señalar que las NGC son nuevas arquitecturas organizacionales para atraer capitales y no arrancan de cero.

A veces esta modalidad se describe como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y han sido vistas como puentes para reducir vacíos o la brecha entre la producción primaria y los mercados de consumidores.

Nacidas a partir de la necesidad de responder a la consolidación y a la intensificación e industrialización de la agricultura y a los cambios estructurales significativos que se están verificando en la cadena agroindustrial y de alimentos. Las NGC son un tipo de cooperativas que recurre a un sistema de derecho y obligaciones de entrega que promueve y acuerda la lealtad hacia la cooperativa y provee una forma contractual de integración vertical. Con la presión de una mayor eficacia en el sector de los alimentos y obtener mayor ventaja de ganancias incursionando en otras fases o eslabones de la cadena de alimentos, han promovido

una mayor integración y coordinación vertical y mayor consolidación. Pero un elemento distintivo de la NGC es que éstas son, a diferencia de las cooperativas agropecuarias tradicionales, más cerradas y con condiciones más restrictivas en términos de mercado, finanzas y capitalización. Los asociados o miembros de la NGC son personas que tienen derechos contractuales y obligaciones de entrega y comercialización de cantidades específicas, de calidades establecidas y demás condiciones de abastecimiento y operativas que se especifican en un contrato de mercadeo y a su vez propietarios inversores que adquieren acciones de un stock, especificadas en un acuerdo de suscripción de acciones. También, se acuerda la cantidad de producto que se entregará y los acuerdos de venta o mercadeo por cuotas de capital. Estas acciones pueden ser negociadas y/o transferidas entre los miembros a precios y condiciones previamente acordadas.

A los valores y principios cooperativos, se le suman criterios operativos y de gestión vinculadas a las necesidades significativas de capital genuino para emprender y realizar inversiones que incrementen los excedentes y por ende los retornos del capital aportado. Modalidad que suele entrar en contradicción o tensiones con la lógica de la empresa cooperativa tradicional, dado que no suele ser suficiente la sola capitalización anual vía retornos según la operatoria realizada. Algunas CNG conceden derechos de propiedad a inversores capitalistas ajenos a la masa de asociados.

En este aspecto tener en cuenta, por un lado, las distintas lógicas para atraer capitales y por otro, el cuidado de la esencia e identidad de la organización, control y gestión cooperativa. Es una interacción compleja que permite la capitalización sin concentración.

En este aspecto es necesario consensuar el riesgo empresarial planificado que asume la capitalización colectiva previa lograda por todos y cada uno de los productores asociados.

Otra característica distintiva y que las diferencian de las cooperativas de tipo tradicional, son las obligaciones y cupos de entrega, de calidad, época y condiciones de los productos. Es decir, la recompensación económica de las lealtades operativas y criterios operativos acordados.

Un aspecto sensible a considerar en el diseño de las CNG es el sistema de toma de decisiones para emprendimientos específicos o para unidades de negocios, que se apartan de la fórmula y del principio cooperativo “1 hombre – 1 voto”, regla de oro en las cooperativas de primer grado. En este aspecto se requiere mucho cuidado y análisis institucional en razón del fuerte impacto que tiene en el vínculo asociativo “cooperativa- productor asociado” y en otorgarle al capital derechos políticos.

Dada las especificidades del tema es necesario realizar un análisis sobre el conjunto competitivo de la cooperativa y del grado de apoyo de sus asociados, atendiendo la homogeneidad/heterogeneidad y construir la matriz de la interacción donde se transparenten los beneficios y los costos/riegos que se asumen con las CNG.

No obstante, las áreas sensibles que tienen las CNG con el sistema tradicional cooperativo agropecuario, debemos pensar en estas nuevas estrategias asociativas como para animarse a más y como modelos exitosos para la generación de agregado de valor, especialmente en origen local como en la procedencia nacional.

Naturalmente la problemática y armado no es nada simple e implica más un proceso que la aplicación de una receta o modelo predeterminado.

### **Acceso a los recursos**

Un componente no menor en el diseño y puesta en marcha de proyectos asociativos de agregado de valor es el acceso a los recursos y su financiamiento. Porque la agroindustria ha provocado una mayor necesidad de capital fijo y sin crédito no hay inversión posible para la suma de valor.

Todavía, en la Argentina no tenemos financiamiento a medida para la actividad productiva, agroindustrial y agroalimentaria, ya que los bancos se ocupan principalmente de financiar consumos y tarjetas de crédito.

Por ello es importante el convenio entre Coninagro y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, suscripto en el mes de mayo de 2012, para atender el financiamiento a cooperativas agropecuarias adheridas a las federaciones nucleadas en Coninagro, a través de créditos blandos del Banco de la Nación Argentina.

La línea de crédito es de 150 millones de pesos, con tasa de interés bonificada del 6% por el Ministerio, estará orientada a proyectos de inversión: bienes de capital, infraestructura, reconversión productiva, relocalización de actividades, capital de trabajo y gastos de evolución.

“Realmente valoramos este tipo de financiamiento que contribuye a mejorar el desarrollo de las cooperativas, que son el sostén dinamizador de muchos pueblos de nuestro país”, sostuvo el presidente de Coninagro, Ing. Carlos Garetto. A su vez el presidente del Banco de la Nación Argentina, Cr. Juan Carlos Frávega, manifestó: “que el subsidio de la tasa de crédito, es un gran instrumento para llegar a los pequeños productores” (La Cooperación, *Convenio de Coninagro para financiamiento a cooperativas agropecuarias*, 15 de mayo de 2012, año LXXXVII, n° 3867, pág.3).

El plazo de los créditos es a cinco años y la solicitud está abierta hasta el 31 de diciembre de 2012.

Otra línea es el crédito subsidiado para inversión productiva de cooperativas y pymes, de 250 millones de pesos para operaciones de leasing, lo ejecutan el Ministerio de Industria y Nación Leasing.

Las operaciones son de hasta 5 millones de pesos y las cooperativas que accedan a esta línea cuentan con un régimen de bonificación de la tasa de interés a cargo del Ministerio de Industria, de hasta 5 puntos porcentuales.

Se puede aplicar a la adquisición de bienes de capital nuevos de origen nacional o extranjero cuando no exista sustituto local, y la tasa con la bonificación será fija del 14,5% por los primeros cuatro años, y tasa variable (Badlar privada más 3 puntos porcentuales anuales).

SanCor brinda financiación a través de la tarjeta PymeNación, para que sus clientes puedan acceder a los productos de modo más conveniente.

Desde el año 2008, el Banco de la Provincia de Buenos Aires (BAPRO) financia a Pymes que en la dimensión correspondiente incluye a las cooperativas, con un plazo de 5 años con tasa subsidiada por el gobierno provincial a través del programa “Fuerza Productiva” de hasta el 7,5%.

El 80% de los créditos de fuerza productiva han sido direccionados al interior de la Provincia de Buenos Aires con lo cual se genera un federalismo crediticio de soporte del interior.

Estas políticas públicas que animan a pensar estrategias e innovaciones para las cooperativas agropecuarias y para el diseño de posibles CNG.

Vinculado con una mayor participación de las cooperativas en el comercio exterior se debe facilitar el acceso a los créditos de prefinanciación de exportaciones.

En materia de políticas públicas las cooperativas deben dejar de ser periféricas o sujetos de crédito ante situaciones de crisis. Debemos tener en cuenta que no existen políticas públicas sin recursos o asignación de las partidas presupuestarias correspondientes.

### **Financiamiento no bancario**

Otro formato de financiamiento para el añadido de valor son las obligaciones negociables. Un caso es el implementado por la Cooperativa “General Paz” de Marcos Juárez (GPAZ), que efectuó un primer lanzamiento de obligaciones negociables en el año 2012, para la conclusión de las obras de un proyecto de multiplicación de genética porcina. Fueron dos series de \$ 13 millones. Los títulos vencerán a los 18 meses y se pagará un interés a tasa variable de Badlar (Buenos Aires Deposits of Large Amount Rate), la misma es calculada por el BCRA en base a una muestra de tasas de interés de entidades financieras de Capital Federal y Gran Buenos Aires privadas, a la que se le agrega un margen que surgirá de la tasa a licitar. El interés oscilará entre el 15% y el 24 % nominal anual.

En el año 2013 se realizó la segunda incursión en el mercado de capitales, con la colocación de una nueva serie de obligaciones negociables de \$ 18,7 millones.

La diferencia respecto a la serie del 2012, fue que las primeras se colocaron en Córdoba entre inversores locales que conocían a la cooperativa y, en la segunda, lo hicieron inversores que no estaban vinculados a la GPAZ, como fondos comunes de inversión, compañías de seguros y fondos de infraestructura.

Así lo expresa el presidente de la entidad Luis Guerrini “Estamos poniendo énfasis en dejar de ser sólo una cooperativa prestadora de servicios agrícolas para transformarse en un complejo agroindustrial...”

Similar alternativa son los Títulos Cooperativos de Capitalización Complementaria (TI.CO.CA) es una mecánica posible para asociados, cuya instrumentación se encuentra

reglada en el marco de la ley 20337 por las resoluciones 349/95, 1966/95 y 593/99 del ex – INAC.

Estas vías permiten canalizar ahorros disponibles de algunos medianos productores de capitalización ampliada de la región que buscan oportunidades y opciones de inversión para sus ahorros ociosos. Esto a su vez representa un buen impacto para la actividad económica local y regional.

#### **Plan de comercialización de las cooperativas**

En busca de una mejor fórmula de comercialización y sobre la cuestión regulatoria en el comercio de granos AFA propuso un nuevo sistema de comercialización de trigo y maíz.

Propuso que la solicitud de inscripción en el Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior de productos agrícolas (ROEs), resolución 543/2008 por el cual se adjudican a los exportadores cupos se realice en base a cuotas previamente asignadas.

Desde el 2011 la distribución formal de los ROEs está a cargo de la Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno (UCESCI) que depende de la Secretaría de Comercio, organismo que reemplazó a la ex ONCCA.

La propuesta era reemplazar y tramitar a partir de “certificados de mercadería destinada al mercado externo” asignados en cabeza de los productores al momento de cosechar los granos.

La iniciativa proponía que el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación determine al inicio de la cosecha, noviembre para trigo y marzo para maíz, el porcentaje de saldo exportable (según estimación de producción, stock de mercadería necesaria para consumo doméstico, reserva de semilla, etc...).

Por ejemplo destinar un 60% al mercado externo y el restante 40% queda en el país para proveer el mercado interno y al “cuidado de la mesa de los argentinos”, y donde el productor contará con un documento que certifique ambos volúmenes, en carácter de declaración jurada. Así prever un stock de mercadería suficiente para cubrir la demanda interna que permita que el precio del pan, en un país que produce trigo y se autoabastece, no se encuentre condicionado por el precio internacional.

Una forma de evitar la sobre oferta en el mercado local que artificialmente deprime los precios que percibe el productor y lo transfiere al resto de la cadena, ya que ni los exportadores ni los molinos compiten por el trigo. Es decir, salvar la diferencia entre el precio del trigo que se debería abonar, FAS teórico y el precio que efectivamente pagan, que es el precio disponible del MATba.

En la última cosecha fina la cooperativa recibió de su productores asociados 820 mil toneladas de trigo y sólo obtuvo ROEs para 60 mil toneladas.

El mecanismo permitía la trazabilidad de la cosecha y eliminar los cupos (sistema vigente) de los demandantes, para que cada uno de ellos vaya tomando coberturas para arreglar y fijar precios.

La propuesta de AFA estaba en línea con la definición de empresa cooperativa expresada al inicio de este trabajo busca priorizar la defensa de la producción del pequeño y mediano productor y la mesa de los consumidores.

Aunque era una propuesta perfectible varias entidades avalaron la iniciativa como mejorador y reconocieron que generaría fluidez al mercado y un buen “impacto” en el mercado de futuro.



Respecto a la legitimidad de la cooperativa que propuso el plan, destacamos que AFA cumplió en el 2014, 82 años de vida institucional junto al productor agropecuario y su familia. Es una cooperativa con 26 centros primarios y 55 subcentros y distribuidos en nueve provincias y está integrada por un 97% de pequeños y medianos productores y un 3% de grandes productores. (Néstor Perera, Periódico SURsuelo, edición marzo 2012, página 8).

Además con este esquema se buscaba lograr que las cooperativas alcancen una participación del 33% en la comercialización de granos y oleaginosos.

El plan pese a contar con algunos anuncios favorables por parte del sector público, fue desechado a fines del año 2011. Se espera una propuesta superadora que garantice la continuidad de los productores en su actividad.

#### **Planes estatales de base asociativa:**

También desde el Estado hay proyectos para poner límites a la oligopolización del mercado agropecuario de exportación y generar igualdad de oportunidades para las cooperativas y pymes.

Hay tres propuestas principales como proyectos de ley, una presentada por el Presidente de la Cámara de Diputados de la Nación, la segunda pertenece a la Corriente Agraria Nacional y Popular (CANPO) y la tercera del polo de pensamiento económico La graN maKro.

Las tres iniciativas, diferentes en su concepción, pretenden la creación de una empresa estatal para la comercialización de granos y oleaginosos, con distintos niveles mínimos y máximo de intervención estatal y asociación virtuosa con cooperativas y mutuales.

Las dos primeras que se denominan “agencias” buscan una complementariedad y participación activa del sector cooperativo.

“Aspiramos a una agencia nacional de comercialización que se constituya en un instrumento para intervenir en el mercado y ganar en soberanía económica. Creemos que el sector público articulado con el movimiento cooperativo y los pequeños y medianos productores pueden ser el contrapeso al poder de las grandes multinacionales” (Guillermo Martini, coordinador de la CANPO, 07.10.14)

La tercera denominada “mesa nacional” busca una fuerte intervención estatal. Establece un rol consultivo a las cooperativas y no estratégico, ni de coparticipación en la propiedad de la empresa estatal que busca una participación del 40% en el mercado.

Las propuestas buscan un esquema moderno de gestión y no reeditar el esquema de la ex Junta Nacional de Granos, que funcionó entre 1933 y 1991.

Alimentando el debate de ideas, el ministro de Agricultura Ing. Carlos Casamiquela sostuvo que el gobierno nacional no está pensando en reflotar la ex Junta Nacional de Granos. Respecto de la posibilidad de instalar la JNG afirmo que: “de ninguna manera se justifica”, porque repetir ese modelo significará hacerse cargo de los puertos y tomar los silos en los puertos y eso no tiene sentido. “Lo que puede tener algún sentido es que el Estado intervenga tratando de regular el mercado, para que no haya grandes desfases con los precios”. (La Gaceta Rural, *El Gobierno no reflotará la Junta Nacional de Granos*, 21 de noviembre de 2014, San Miguel de Tucumán, 5ta sección, pág.3).

Uno de los proyectos busca en transporte de cargas la creación de una flota mercante y mejora de la red ferroviaria. Respecto a ferrocarriles se logró la estatización, ya lo comentamos en páginas anteriores, y es de esperar una mejora de este servicio.

**Anexo:**

### **Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas**

En favor de la integración y del trabajo en red Cooperativas de las Américas, región de la Alianza Cooperativa Internacional, avanzó en la promoción y puesta en funcionamiento de la Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas (RCAA), que tiende a valorar y potenciar las enormes oportunidades que surgen de una acertada vinculación internacional cooperativa.

Importante iniciativa para responder a la internalización que en la región se ha convertido en una tendencia importante en la última década.

La red tiene como objetivos fundacionales:

1. Promover las relaciones de negocios entre las organizaciones cooperativas miembros de la Red;
2. Promover los intercambios sobre buenas prácticas e innovaciones;
3. Promover las inter-cooperación entre los miembros de la Red.

4. Promover los procesos de incidencia para la formulación de políticas públicas relacionadas con el desarrollo cooperativo agropecuario.

Pueden ser miembros todas las organizaciones cooperativas agropecuarias, las federaciones y confederaciones agropecuarias y sociedades anónimas bajo propiedad y control de cooperativas de las Américas deseosas de contribuir con sus objetivos. También, pueden participar organizaciones regionales de apoyo al cooperativismo agropecuario, de cooperación técnica, financiera o científica nacional o internacional, ya sea cooperativa o no. Es estos casos, las organizaciones tienen un estatus de miembro-aliado de la Red y no participan en el órgano de gobierno de la red.

Aunque las sociedades anónimas deben estar bajo propiedad y control de las cooperativas, consideramos necesario analizar y revisar la conveniencia, los desvíos de identidad doctrinaria y las limitaciones sobre el uso de esta figura jurídica en el desarrollo empresarial cooperativo. La red debe articular acciones desde la identidad cooperativa y a favor del principio de integración, “*cooperativas con cooperativas*”. Por lo tanto, no es una red neutral o plana desde el punto de vista ideológico, sólo para negociar ventajas económicas en los negocios internacionales.

Como antecedente debemos recuperar las conclusiones de la XVII Conferencia Regional de la ACI-Américas “Compromiso Cooperativo para la Preservación del Planeta”, realizada en Buenos Aires en noviembre de 2010.

- Reconocer el rol fundamental de las cooperativas agropecuarias en materia ambiental. Las “buenas prácticas agropecuarias” permiten visualizar una gran oportunidad de regenerar la vinculación con la sociedad a través de los productos que genera el sector

bajo los nuevos estándares, y fortalecen el compromiso de dichas cooperativas en la generación de alimentos ante una sostenida demanda global.

- Diseñar e implementar proyectos productivos y de servicios considerando su escala e impacto territorial. La actividad agropecuaria impacta directamente en la modelación del ambiente y del territorio. Las cooperativas deben asumir un rol protagónico en el equilibrio de esta ecuación.
- Comprometer a las cooperativas a profundizar su vinculación y articulación tanto a nivel nacional e internacional posibilitando el intercambio de productos y servicios cooperativos, como así también los conocimientos y experiencias.
- Promover la creación de una Red de Cooperativas Agropecuarias.

Para darle operatividad a la Red Americana de Cooperativas Agropecuarias y definir los objetivos propuestos, las federaciones y cooperativas de diez países de América se reunieron en Lima, los días 20 y 21 de marzo de 2013, en una reunión general de miembros, donde se decidió la constitución de un comité de coordinación integrado por cinco miembros para avanzar en la conformación y puesta en marcha de la red. La reunión que contó con el apoyo de la Coop Federé de Canadá.

Luego, en el encuentro de cooperativas agropecuarias realizado en Guarujá, Brasil, en el marco de la XVIII Conferencia Regional de Cooperativas de las Américas, las cooperativas participantes acordaron constituir formalmente el Comité Provisorio de Coordinación de la Red, integrado por representantes de organizaciones sectoriales de Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos, a los que se sumó posteriormente un representante de la Asociación de Cooperativas Hortícolas y Frutícola Argentina Coop. Ltda. (ACOHOFAR)

La cooperativa AFA de Argentina, participó de las dos reuniones generales de miembros de la Red realizadas, apoyó su funcionamiento y propuso estimular el comercio intrarregional de alimentos como una forma de avanzar a favor de la seguridad y soberanía alimentaria.

En el mes de noviembre de 2014, se concreta la firma del acta de constitución, en Cartagena, Colombia. Suscriben el acta fundacional las Cooperativas de las Américas, la Confederación Cooperativa de la República Argentina, (COOPERAR) de Argentina, las Cooperativas Agrarias Federadas, (CAF) de Uruguay, la Federación de Cooperativas de Producción de Paraguay, (FECOPROD) de Paraguay, la National Cooperative Business Association, (NCBA –CLUSA) de Estados Unidos y la Organização das Cooperativas Brasileiras, (OCB) de Brasil.

AFA se asoció formalmente a la red en el mes de marzo de 2015, valorando la red como una herramienta de articulación abierta y dinámica.

Se definió en forma participativa la visión de la Red como la de: “ser una organización de integración de las cooperativas agrícolas, agropecuarias y agroindustriales de las Américas, referente para el movimiento cooperativo internacional y otros actores sociales y agentes económicos en el ámbito mundial”.

Como misión se acordó la de “fortalecer las organizaciones cooperativas agropecuarias a través de la colaboración y acción conjunta en diversas áreas determinadas democráticamente por sus propios miembros”.

Ahora desde la visión y misión se espera poder construir lo común, reconociendo lo diverso y pasar de gentilezas institucionales a los acuerdos y compromisos operativos, en beneficio de la economía agropecuaria cooperativa.

La conexión en la red de cooperativas agropecuarias es un espacio privilegiado de construcción conjunta para que los negocios internacionales de productos continúen, se concreten y finalicen dentro de la vía y la matriz cooperativa. Es inconsistente que las cooperativas lleguen con la producción a los puertos y que las exportaciones las realicen

empresas multinacionales que tienen otros valores y otra manera de funcionar, donde prevalece el lucro y una apropiación ilimitada de la ganancia.

Por ello, la racionalidad de la red como forma de organizar el comercio internacional de manera distinta. La red es contributiva para lograr un balance óptimo entre lo local y lo global.

La idea es trabajar juntos porque la solución está en el sector cooperativo.

### **Acuerdo con el IICA**

En línea con esta propuesta de trabajo y para su fortalecimiento Cooperativas de las Américas y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), suscribieron un acuerdo de cooperación técnica de carácter general, para desarrollar acciones conjuntas de incidencia en las políticas públicas en favor de las cooperativas agropecuarias y agroindustriales, en el mejoramiento de los productores miembros y en el desarrollo socio-territorial y los programas nacionales de dicho instituto en los 33 países de las Américas donde está presente.

El acuerdo comprende áreas de producción, competitividad, bienestar rural, juventud, equilibrio de género, cambio climático y el histórico compromiso de ambas instituciones con la soberanía, la seguridad alimentaria y nutricional.

*“Un política con sentido social no ignora la relación beneficios/costos de las empresas, pero privilegia la relación beneficios sociales/costos sociales”.* Horacio Giberti, Presidente del INTA entre los años 1958/61 y Secretario de Agricultura y Ganadería entre los años 1973/74.

**Fuente:**

Baluk, Natalia y Mastandrea, Martín; Cooperativas algodoneras chaqueñas: análisis económico, social y organizacional de sus factores internos y externos. Consejo económico y social de la Provincia del Chaco (CONES). Resistencia, Chaco, 2012.

Basañes, Carlos C.; Martini Guillermo D. y Scheinkerman de Obschatkon Edith; Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA Argentina), Buenos Aires, 2011.

Cuadernos de Economía Social, línea de investigación “El Comercio Exterior de las Cooperativas Argentinas”, Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social (IAIES), octubre 2012 –segunda época.

Elgue, Mario César (compilador), Emprendedores de la Economía Social, Editorial Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad (CICCUS), Buenos Aires, 2008.

Guarco Ariel y colaboradores, El Cooperativismo Argentino “Una esperanzadora mirada al futuro”. Editorial Intercoop Editora Cooperativa Ltda, Buenos Aires, 2013.

Lattuada, Mario y Renold, Juan Mauricio, El Cooperativismo Agrario ante la Globalización; Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional. Editorial Siglo XXI Editores Argentina, 2008.



Las Cooperativas y las Mutuales en la República Argentina. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (INAES), 2008.

Saavedra, Alejandro, Propuesta del INTA PRECOP. La Argentina con vistas a la industrialización del campo argentino 2011/2020.

Complejo Oleaginoso Serie *“Producción Regional por Complejos Productivos”*, realizada en colaboración por la Dirección de Información y Análisis Regional a cargo del Lic. Ariel Filadoro y la Dirección de Información y Análisis Sectorial a cargo del Lic. Juan Pablo Dicoskiy, de la Subsecretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, octubre 2011, página 22.

(\*) Profesor invitado de la Universidad Nacional de Villa María y Vicepresidente del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM).