

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS ARGENTINAS NUEVA GENERACIÓN DE COOPERATIVA

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 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 y el potencial de desarrollo.

Hay una mirada hacia la góndola desde los procesos cooperativos agroalimentarios como propuesta para cerrar una brecha de precios en algunos eslabones parasitarios entre lo que recibe el productor y paga el consumidor.

El trabajo busca darle visibilidad a los proyectos de agregado de valor en origen y diversificación de la matriz productiva por vía cooperativa, de distintas dimensio-

nes y modalidades y convergencia que esta metodología tiene con el desarrollo local, la generación de trabajo digno y el buen vivir de la pueblos y regiones del interior de la Argentina. Destacando que la organización y gestión cooperativa es la solidaridad en acción hacia el territorio.

Se rescata la contribución 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.

ABSTRACT

In agricultural and farming areas the changes are happening

Recibido: 12 de diciembre de 2013
Aceptado: 12 de abril de 2013

* Director del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM)

in a speedy way. Agricultural Cooperatives need to re-think some traditional views in order to search for a new role into sustainable development, in addition to their original value and their roots.

We describe the Argentinian cooperatives participation in all their different ways and we focus on the process in which is not necessary a dealer between the owner of the land and/or producer and the consumer, mainly about how high the price is paid for.

This work pretends to be a consistent planning of sustainable development cooperativism and describes how to contribute to enlarge the projects that can be done by all kind of cooperatives in order to find a better life for their members and countries taking into account values such as solidarity, dignity good planning, ...

The countries economic development is considerable possible under the fact of cooperation among the network main actors and solidarity with all the economical specific sectors adapting economic operators, cooperativist partners and other players.

Key words: Cooperatives, agricultural and farming cooperatives,

association, value chain, sustainable development, integration, active participation. State.

Marco de referencia y enfoque conceptual:

La empresa cooperativa agropecuaria es un método de organización socio-económica para la defensa, competitividad y desarrollo del patrimonio y de la producción de sus asociados, que les permite mejorar la competitividad en los mercados.

Las cooperativas agropecuarias pueden ser: a) de productores, donde mantienen individual la titularidad predial y se asocian para asegurarse los servicios comunes para la producción, provisión de insumos y bienes de consumo, comercialización y agregado de valor y b) de producción, donde la cooperación abarca tanto los servicios, como la producción, el uso y trabajo común de la tierra.

Son indispensables para el pequeño y mediano productor porque les brinda mejor posicionamiento, economías de escala, ampliación y poder de negociación en los mercados que individualmente no poseen, junto a la posibilidad de agregar valor e industrializar en origen las mate-

rias primas, 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. La cooperativa agropecuaria es una empresa de empresas, que permite funcionar en condiciones de grandes en el mercado, a los productores de dimensiones chicas y medianas.

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. En este sentido, en el lanzamiento del Plan Estratégico Agroalimentario (PEA), el 5 de septiembre de 2001, la presidenta Cristina Fernández, 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.

Los productores agropecuarios constituyen la base del sistema. Las cooperativas de primer grado que los reúnen social y económicamente, brindan principalmente servicios de 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, distribución de combustibles e insumos a campo, como el soporte operativo, comercial, logístico, 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.

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 eliminando 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) 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.

Para el comercio internacional de la actividad granaria cuenta con terminales portuarias en San Lorenzo, tiene participación en Quequén (Necochea), Vilelas en

la Pcia. del Chaco, La Paz y Diamante en Entre Ríos, entre otras, destinadas a la recepción, acopio y embarque de cereales y oleaginosos, de aceite a granel y 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, con 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.

Le siguen en operatoria las cooperativas tamberas y de la industria láctea. Cooperativa Sancor con un acopio de leche diario de 4.000.000 de litros, una facturación anual superior a las 1.000 millones de dólares, con un valor exportado de U\$S

260 millones y 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 4.200 personas. SanCor ocupa 1er. lugar en el ranking como exportador de productos lácteos.

En los primeros días del año 2012 la Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., de mediana dimensión empresarial, 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, en forma conjunta con la empresa Capilla del Señor de Villa María.

Sobre la rama láctea el titular del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Norberto Yauhar expuso: “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.

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:

1°.: acopio, acondicionamiento y comercialización	58.6 %
2°.: asistencia técnica agronómica	36.2 %
3°.: agroindustria	32.7 %
4°.: producción agrícola	25.9 %
5°.: transporte de cargas	25.3 %

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 y que el productor genuino en el precio de tranquera reciba un poco más, porque el desfase actual es muy

grande, es decir, equilibrar la cadena agroalimentaria.

Del insumo inicial al consumidor, de la semilla a la mesa, de la granja a la mesa y/o de la tierra al plato, es un desafío para que las cooperativas puedan acercar al productor a la góndola del supermercado, achicar la brecha o el desfase y eliminar la intermediación innecesaria, parasitaria y costosa entre los eslabones de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales. Es decir, construir alianzas empresariales solidarias para fortalecer el comercio, la homogeneidad de la calidad, el precio justo y por ende incidir en la formación de los precios.

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.

La principal ganancia la captan los intermediarios, los que procesan o acondicionan la materia prima, los comercializadores, los expendedores y los supermercados. 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 pana 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).

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, Río Negro y Neuquén. Esta cooperativa de consumo busca y concreta alianzas operativas con cooperativas y ofrece en sus góndolas productos agro alimentarios 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).

Creemos que es un modelo exitoso para achicar la brecha, que se debe multiplicar en cooperativas y 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, por ejemplo, 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.

Aunque hoy la participación de las cooperativas es baja cerca del 4% del consumo minorista, es alto el potencial.

Otras herramientas que debe incorporarse a las marcas cooperativas de productos alimenticios son los sellos de calidad, por ejemplo 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) y de manufacturas (BPM). Este sello registrado por la SAGPyA 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.

Estas herramientas 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.

Debemos tender a que las cooperativas generen productos

de más valor utilizando la materia prima de sus productores asociados, que significa nuevos productos de mejor precio y calidad, ya que exportar commodities no es lo mejor.

Implica tomar las materias primas y someterlas a una serie de procesos para desarrollar uno o más productos nuevos que aumenten el valor y calidad de la producción.

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

De esta manera se expande la base productiva y se contribuye a sostener tanto la competitividad, como el arraigo con dignidad del pequeño y mediano productor y por ende de la agricultura familiar.

Existen ejemplos asociativos novedosos e innovadores de distintas dimensiones, escalas y de prácticas intercooperativas y asociativas que complementan capacidades en distintas zonas geográficas,

que es importante destacar y darle mayor visibilidad.

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 y el engorde. En un mismo lugar estará la matriz, es decir la producción de las madres, y luego se distribuyen aproximadamente 500 cachorros por parición a los productores integrados cooperativamente para que hagan la etapa de engorde, hasta llevarlos a 120 kg aproximadamente.

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 con-

tinúen 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.

El criadero 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 en el año 2011, cuyos 220 asociados están vinculados a la Federación Agraria Argentina (FAA).

Los productores asociados entregan a la cooperativa el animal vivo. La faena se realiza en el frigorífico Mattievich de 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 restauran-

tes, 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.

También con un plan para porcinos la Cooperativa Agropecuaria de Doblas Ltda., de la Provincia de La Pampa tiende a fomentar el arraigo de las familias al campo y brindar una posibilidad de trabajo y aumento de la rentabilidad. El proyecto consiste en proveer al productor de lechones, alimentación, sanidad y asesoramiento en la etapa de engorde e ingreso con escala en el mercado de cerdos terminados.

La Cooperativa de Doblas cuenta con un plantel de 300 madres de excelente genética y atiende las etapas de gestación, nacimiento, cría y destete de los lechones. Como alimento en todas las etapas se utiliza los alimentos

NUTRICOOP elaborados por la propia cooperativa.

En la comercialización de gordos la cooperativa actúa como nexo entre los productores y los compradores, que son de Bahía Blanca y Córdoba. Por la racionalidad del agregado de valor en origen se está pensando en un frigorífico para la faena e industrialización

En el mismo rubro y de los emprendimientos ambiciosos, impulsados por la ACA, podemos mencionar el criadero de cerdos Yanquetruz en la localidad de Juan Llerena, provincia de San Luis¹, 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 cooperativo ubicado en Justiniano Posse, provincia de Córdoba. Los productos elaborados se comercializan por dos grandes marcas Magret y Trozer.

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.

Es racional el impulso asociativo que se observa en cerdos, porque el 80 % de la producción en la Argentina la hacen los productores de pequeñas y medianas dimensiones empresariales, siendo en 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 8,64 kg. kilos de carne porcina, un 35 % más que en el 2010 ya que la suba del precio de la carne vacuna incidió en los consumidores a sustituir su hábitos alimenticios y el cerdo fue uno de los beneficiados. Tranquearas para afuera la lógica organizacional es poder funcionar en el mercado como grandes siendo de dimensiones productivas chicas o medianas.

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, 53 cooperativas de primer grado adheridas y productores asociados a éstas que pueden acceder a cuotas partes de la Entidad, donde los retornos vuelven a las cooperativas asociadas al proyecto ACA Bio y

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

por vía de la cooperativa de primer grado a los productores.

ACA Bio es una fábrica de etanol que aplicará una inversión de 75 millones de dólares, con una molinera proyectada de 350.000 toneladas de maíz y en menor medida, sorgo de bajo tanino. Este volumen se traducirá en una producción de 125.000 metros cúbicos de bioetanol, en Villa María, provincia de Córdoba,

El bioetanol es un combustible realizado a partir de materia prima vegetal, es este caso, a base de 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. La planta generará empleo digno para 75 operarios y profesionales en forma directa y 200 puestos de trabajo para empleos complementarios.

La ACA que busca en mejoramiento 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 realiza con la Universidad Nacio-

nal 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 de los cultivos, 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 el 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. La Asociación tiene una planta de procesamien-

to de semillas en Pergamino y un criadero de trigo en Cabildo en el sur de la Pcia. de Buenos Aires.

En materia de ganadería, la Asociación 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.

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

Como proyecto en favor de 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 un 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).

En la misma provincia 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.

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 descarado, pulido y abrillantado proceso que lleva a obtener un grano de calidad y con muy buenas 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.

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.

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.

Otro caso interesante, 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 y al grado de cumplimiento operativo.

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

Entre los emprendimientos se destacan uno de innovación dinámico, como es la instalación de una planta formuladora de agroquímicos, que mezcla los distintos componentes y le permite producir herbicidas, insecticidas, fungicidas, aceites y coadyuvantes. La misma se instalará 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 industria de los agroquímicos funcionará a partir del 1er. trimestre del año 2014, en un estructura cubierta de aproximadamente 7.500 m², contará inicialmente con 20 empleados y se formularán 8 millones de litros anuales.

En el mismo predio se planea construir una celda de almacenaje de fertilizantes sólidos, fosforados, nitrogenados y azufrados de uso agrícola. Para ambos emprendimiento 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 exi-

gen 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 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 m², contando además con un playón de acopio y carga de 2.400 m².

A su vez la Cooperativa res-

pondiendo 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.

Por una agricultura con agricultores, es el caso de la comercialización de arvejas verdes secas y garbanzos, 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.

Este proyecto prevé para el año 2013 en la localidad santafesina de Rueda, a la vera de la ruta provincial N° 90, km. 10,50, la construcción y puesta en marcha de dos nuevas líneas de proceso. Las mismas 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 merca-

do interno. Para ello se adquirió un predio lindero a la planta de acopio de Rueda, cuya inversión demandará 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.

“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 capaci-

dad 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 Artega, Pcia. de Santa Fe, sobre la ruta provincial n° 92, cuenta con una fábrica de 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 "Cachorros", 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 eslabón en la cadena valor, 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 recibió el 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 la cooperativa tiene como proyecto optimizar su frigorífico "Barrancas Coloradas", ubicado en la ruta 7 del Ejido Hermandarias, Pcia. de Entre Ríos y/o pensar en la faena en una planta mejor ubicada geográficamente en relación con sus asociados.

Otro emprendimiento de agregado de valor en origen es el de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse Ltda., con la instalación del Molino Harinero "Cincuentenaria", en el año 1999, con una capacidad de molienda de trigo de 116 toneladas diarias, que lo ubica en lo puesto 10° entre los 150 molinos a nivel nacional y en la 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.

También está el caso de la Unión Agrícola de Avellaneda (UAA), provincia de Santa Fe, con la reciente expansión avícola y la concreción del 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. 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. La UAA 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 y centros apícolas, permiten trabajar juntos, agregar valor y reducir

costos.

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 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 m² 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 (Reggiano, 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.

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 las 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.

NC genera 20 empleos directos una comunidad de 2.463 habitantes, donde las fuentes de trabajo son muy escasas. A nivel productivo 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 Pam-

pa, 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 empresarial 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.

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, en cuanto al agregado de valor, 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 origen regio-

nal, soja, maíz, harina de vísceras de pollo, cáscara de arroz, entre otros. 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.

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 participan 14 pequeños y medianos productores de la zona de Los Molinos, Casilda, Chabás, Bigand y Arequito, que comenzaron la implementación de agricultura certificada (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.

En el sector vitivinícola encontramos, entre otros, dos casos exitosos, uno la Federación de Cooperativas Vitivinícolas (Fecovita), que reúne a 29 cooperativas y 5.000 productores y que nació de la transformación de la vieja bodega Giol en cooperativas. La Federación es hoy la primera exportadora de mosto y la tercera exportadora de vino de la Argentina y tiene una participación del 27% en el mercado interno de vinos.

El otro caso, es la Cooperativa Vitivinifrutícola de la Rioja Ltda. (La Riojana) fundada en el año 1940, cuenta con más de 500 productores asociados 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 la más avanzadas tecnologías. Entre la 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 aceite de oliva virgen y jugos es otra área que agrega valor a la producción primaria y permite mejorar el ingreso de los productores asociados.

En la provincia de Chaco, 21 cooperativas algodonerías 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 algodonerías 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.

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 especialmente en origen y una equitativa distribución del excedente entre los distintos eslabones de las cadenas agroindustriales y/o agroalimentarias.

Esta forma de agregar valor bajo la forma cooperativa, hoy encuentra complementación y posibilidades de articulación con el sector público, respetando autonomías y sin imposiciones, así lo manifiesta Norberto Yauhar, Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: “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 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.

Decimos particularmente a las cooperativas porque funcionan y prestan sus servicios en zonas geográficas o pueblos del interior que no despiertan el interés de las grandes empresas lucrativas, es decir, no se instalan o funcionan solo dónde es negocio, porque trabajar con pequeños y medianos productores 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 silos, quedando los pequeños y medianos productores de Castelli y su zona de influencia sin ningún sistema de comercialización, hasta la reciente recuperación de las instalaciones de la Cooperativa a principios del año 2012.

Como podemos observar las cooperativas llevan a 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.

Las cooperativas agropecuarias “da la cara” tienen una “cercanía cotidiana”, es decir, está donde el productor más la necesita, funcionan cerca de sus asociados y en interacción con ellos.

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 en los lugares de origen, apostar a la industrialización interna de la

ruralidad aprovechando la capacidad ociosa de trabajo de algunos sus asociados y grupo familiar, con creación de empleo digno y mejores remuneraciones, forzando a los importadores a comprar productos manufacturados y los subproductos, lo cual además mejora 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 en seis grandes multinacionales con la siguiente participación porcentual del total nacional (Cargill; EE.UU, 20 %; Bunge, con sede global en White Plains, New York 11 %; Nidera; Francia 10%; Louis Dreyfus Commodities, Francia, 11 %; Noble subsidiaria de Noble Grain, la división agricultura de Noble Group 13 %; Archer Daniels Midland Company (ADM) 12% y Alfred Toepfer controlada por ADM, 10%, ambas dos suman el 22% de participación en

el mercado. ADM tiene su sede en Decatur (Illinois, EE.UU).

El carácter estratégico es porque la exportación es un segmento clave de la economía y un espacio de mayor rentabilidad en el sector.

El espacio 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 acuerdo cooperativo iniciado en el año 1964 “Zen Noh ACA Limited”, integrado por la ACA y por la National Federation of Agricultural Cooperative Associations de Japón (Zen Noh), para atender y darles mayor impulso al mercado del sudeste asiático con cereales y oleaginosas.

La ACA que celebró su 90° aniversario en el año 2012, participa con un 10 % del total de exportaciones y embarca 3,52 Mt., ocupando el 5to. puesto. El acopio de granos y oleaginosas 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 2012 en el puesto 12 con 726.300 toneladas embarcadas.

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 acción de las cooperativas son vitales tanto para la vida de los pueblos del interior y para el equilibrio regional; como para poner 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

Las multinacionales, grandes actores del mercado nacional, internacional e intermediarios entre la oferta y demanda, poseen la ventaja de poder controlar la producción de productos agrícolas así como los mercados consumidores.

Junto a la transparencia y al mayor control que mencionamos, las cooperativas agropecuarias deben ser el dique de contención del proceso de extranjerización y concentración del comercio internacional de granos. La propuesta es que la producción de los argentinos sea comercializada y exportada por manos argentinas.

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 pequeños y medianos productores familiares, es una empresa de empresas;
- c) Son empresas donde se entremezclan distintos tipos de productores, con necesidades, objetivos, intereses divergentes y racionalidades diversas, aspectos que se deben incluir y gestionar;
- d) Concilian las fuerzas del trabajo y del capital apoyadas en el conocimiento;
- e) Son estructuras de capital y mano de obra auténticamente nacional y por ende capital de bandera. No se pueden transferir ni remitir sus excedentes al exterior y no especulan con sus recursos.

- f) Son empresas de conducción y control democrático, donde el poder colectivo de los asociados está frente al poder unipersonal o del capital.
- g) Funcionan en zonas donde a las empresas de capital lucrativo y/o monopólicas no les interesa prestar servicios;
- h) Están donde el productor más las necesitan, cerca de los asociados “cercanía cotidiana” y en interacción con ellos, es decir las cooperativas “dan la cara”;
- i) 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.
- j) Marcadoras de pautas, ante fallas por manejo monopólico de precios, distorsiones y posiciones dominantes de mercado -un servicio que no tiene precio-. A su vez referencia obligada en materia de precios de agroinsumos y de condiciones de comercialización de granos y carnes;
- k) Son defensoras de la producción y de la calidad, cuidando el medio ambiente;
- l) 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 acceder al mercado;
- m) 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. No obstante, demostraron compromiso, resistencia y capacidad de gestión en los momentos más difíciles y tienen una vida más larga que otros modelos empresariales.
- n) Las cooperativas tienen más capacidad de resistencia empresarial, pero no son sólo herramientas válidas para los momentos de crisis o para estrategias de supervivencia;

- o) Son estructuras inclusivas y de distribución equitativa de la riqueza en proporción a la producción consignada e insumos adquiridos, por el sistema de retornos de excedentes en cuotas sociales, efectivo o ambas dos, todas modalidades previstas en la ley. No reparten entre los asociados las reservas sociales;
- p) Son empresas de participación, de articulación social y de amistad cívica;
- q) Las cooperativas agropecuarias hoy cuentan con más clientes que asociados, situación a revertir porque debilita la pertenencia, tracción poder empresarial.
- r) Tienen fuerte arraigo socio-territorial, anclaje local y motorizan el desarrollo. No son empresas de ocasión.
- s) Permiten pensar en el agregado de valor en origen antes y después de la producción. 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.
- t) 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 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 en función de un desarrollo sostenible e inclusivo y por otro, existe un contexto de políticas públicas favorables para fortalecer las organizaciones actuales, crear nuevas 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. 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 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 operativas que se especifican en un contrato de mercadeo y 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 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, que suelen entrar en contradicción o tensiones con la lógica de la empresa cooperativa tradicional, dado que no suele ser suficiente la capitalización anual de los retornos según operatoria. En este aspecto se debe cuidar

la v de la organización y gestión cooperativa y consensuar el riesgo planificado que asume la capitalización colectiva 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.

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 sugerimos realizar un análisis sobre el conjunto competitivo de la cooperativa y del grado de apoyo de sus asociados, atendiendo la homogeneidad/heterogenei-

dad y construir la matriz de la interacción donde se transparenten los beneficios y los costos/riesgos de 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.

Naturalmente la problemática no es nada simple e implica más un proceso que la aplicación de un 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 sin crédito no hay inversión.

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.

Esta una política pública que anima a pensar estrategias e innovaciones para las cooperativas agropecuarias y para el diseño de posibles CNG y que se suma a los recursos disponibles de algunos medianos productores de capitali-

zación ampliada que buscan opciones de inversión.

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, donde la solicitud de inscripción en el Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior de productor agrícolas (ROEs), por el cual se adjudican a los exportadores cupos en base a cuotas previamente asignadas, se reemplaza y se tramita a partir de “certificados de mercadería destinada la mercado externo” asignados e cabeza de los productores al momento de cosechar los granos.

La iniciativa proponía que el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca 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.

En la última cosecha fina la cooperativa recibió de sus 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.

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 2012, 80 años de vida institucional junto al productor agropecuario y su familia. Es una cooperativa con 26 centros primarios y 55 subcentros y distribuidos en nue-

ve 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 oleaginosas.

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.

Anexo:

Red Americana de Cooperativas Agropecuarias

A nivel de la ACI- Américas es importante avanzar en la promoción y puesta en funcionamiento de la Red de Cooperativas Agropecuarias, que 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 la inter-cooperación entre los miembros de la Red.

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. También, pueden participar organizaciones regionales de apoyo al cooperativismo agropecuario.

Aunque las sociedades anónimas estén 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.

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 cumplir con 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 constituyó el comité de coordinación integrado por cinco miembros.

La cooperativa AFA, participó de la reunión general de miembros de la Red realizada en la República de Perú.

“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:

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

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 Dicovski, de la Subsecretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, octubre 2011, página 22.

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.