

Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la República Argentina

Carlos César Basañes
Alejandra Amantini

Buenos Aires, 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la Argentina por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Edith S. de Obschatko
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma
Diseño de portada: IICA - Sistema de Diagramación y Diseño
Diagramación: Romina Buffa
Impresión: VCR Impresores S.A.

Basañes, Carlos César

Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la Argentina / Carlos César Basañes, Alejandra Amantini; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. – Argentina : IICA, 2017.

113 p.; 27,9 cm x 21,6 cm

ISBN: 978-92-9248-676-1

1. Adopción de innovaciones 2. Cooperativas agrícolas 3. Cambio organizacional 4. Agroindustria 5. Modelos 6. Asociaciones de agricultores 7. Argentina I. Amantini, Alejandra II. IICA III. Título

AGRIS
E70

DEWEY
334.683 82

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las del IICA.

Buenos Aires, Argentina
2017

Presentación

El propósito de este documento es aportar conocimientos sobre la innovación institucional en cooperativas agropecuarias en la República Argentina, basado en el análisis de casos concretos.

La investigación se inscribe en la línea de trabajo del IICA sobre el tema de asociativismo y cooperativas, considerado como una estrategia adecuada para fomentar la competitividad y sustentabilidad de la agricultura familiar, el bienestar de sus miembros y la integración al conjunto económico-social.

En esta línea se utilizaron diversos instrumentos: la cooperación con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (actualmente Ministerio de Agroindustria) y con el INTA, y dentro del IICA, el equipo técnico de la Representación en la Argentina y el Proyecto Insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico”.

Fruto de ello son varias publicaciones y acciones de formación de capacidades en las instituciones.

Los talleres realizados junto con el INTA fueron dirigidos a sus técnicos y especialistas, y contaron con la generosa participación de dirigentes y técnicos de cooperativas agropecuarias seleccionadas por el interés de sus trayectorias de cambio.

Particularmente, durante 2014 se sistematizaron una serie de experiencias que, por sus innovaciones institucionales, contribuyen al debate sobre cuáles son las formas concretas que pueden asumir estas entidades frente a los distintos desafíos y necesidades. Dicha sistematización se resumió en fichas que fueron usadas en talleres de capacitación para técnicos del INTA y referentes de cooperativas vinculadas a esta institución, y que figuran como Anexo de la presente publicación.

Con base en los resultados de los talleres, debates y entrevistas con entidades cooperativas seleccionadas, este documento busca realizar un análisis institucional de ocho casos, dirigido a identificar sus principales innovaciones respecto a lo que se define como “modelo tradicional”, y a discutir cómo estas experiencias iluminan los principales debates que deben encarar los productores, los profesionales y los responsables de política pública a los efectos de promover la organización de cooperativas agropecuarias.

El estudio pretende ser una herramienta de trabajo a ser utilizada de acuerdo a las distintas necesidades. Puede analizarse cada una de las fichas, y luego los comentarios que los casos suscitan a los autores, o puede leerse toda la publicación a lo largo de la cual se procura que las experiencias dialoguen entre sí.

Se referencia en el marco conceptual desarrollado en “Las Cooperativas Agropecuarias en la República Argentina”, publicado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el IICA-Argentina en 2011, y pretende ser el inicio de un trabajo más extenso de sistematización y estudio de experiencias de cooperativas agropecuarias y otras formas asociativas como herramienta de reflexión en proyectos de promoción del desarrollo rural.

Agradecimientos

Se agradece la entusiasta y desinteresada cooperación de las entidades entrevistadas:

UNIÓN AGRÍCOLA DE AVELLANEDA (UAA)
AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS (AFA)
PRODUCTORES DE YERBA SANTO PIPÓ SOCIEDAD COOPERATIVA (PIPORÉ)
COOPERATIVA COLONIA SAN FRANCISCO
COOPERATIVA TAMBERA Y AGROPECUARIA NUEVA ALPINA (COTANA)
COOPERATIVA DE PROVISIÓN APÍCOLA (COSAR)
FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO)
SOCIEDAD DE CHACAREROS TEMPORARIOS DE SAN JUAN (SChT)

Contenido

Introducción	9
1. El modelo tradicional	13
2. Las experiencias analizadas	19
UNIÓN AGRÍCOLA DE AVELLANEDA (UAA)	19
AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS (AFA)	28
PRODUCTORES DE YERBA SANTO PIPÓ SOCIEDAD COOPERATIVA (PIPORÉ)	38
COOPERATIVA COLONIA SAN FRANCISCO	46
COOPERATIVA TAMBERA Y AGROPECUARIA NUEVA ALPINA (COTANA)	53
COOPERATIVA DE PROVISION APÍCOLA (COSAR)	61
FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO).....	66
SOCIEDAD DE CHACAREROS TEMPORARIOS DE SAN JUAN (SChT)	74
3. Conclusiones. Una hoja de ruta para el análisis institucional	81
4. Bibliografía y fuentes	87
5. Anexo. Fichas de las cooperativas analizadas.....	89

Introducción

Las cooperativas agropecuarias han sido una herramienta central para la integración y desarrollo del pequeño productor agropecuario desde la llegada al país de los primeros colonos europeos, a fines del siglo XIX. Su presente es tan plural como variadas son las tradiciones, culturas, cadenas productivas, contextos territoriales e ideologías que han marcado sus orígenes y acompañado su devenir histórico.

En ese multifacético conjunto de ideas y experiencias se encuentran, en armonía o en tensión, el ideario de Charles Gide de los primeros cooperativistas franceses de Pigüé, la cultura judía, el modelo de los *farmers* americanos, las tradiciones federales y nacionalistas de los caudillos, la luchas campesinas, las tradiciones comunitarias de los pueblos originarios, el empresario rural que busca invertir en forma asociada en la cadena de valor, el trabajador rural accediendo a la tierra en forma colectiva, el productor sojero de la zona núcleo y el productor de papa andina, las prácticas de las familias gringas que con sus cepas desarrollaron la vitivinicultura en los valles andinos y, más recientemente, los horticultores inmigrantes de los pueblos limítrofes.

Dar cuenta de esta diversidad requiere múltiples abordajes y perspectivas. En este trabajo se opta por observar a las cooperativas como institución. A partir del análisis de ocho experiencias se trata de identificar qué innovaciones proponen respecto al modelo tradicional y cómo ayudan a responder algunos interrogantes de productores, profesionales y funcionarios: ¿cómo se debe organizar una cooperativa?, ¿la organización actual o propuesta responde a los objetivos que se han planteado?, ¿qué opciones se desprenden de otras experiencias?, ¿qué formato se debe promover desde la política pública?, ¿cuáles son las limitaciones que presenta la normativa vigente respecto al modelo que se quiere desarrollar?

Brindar elementos teóricos y mostrar experiencias útiles para responder estas preguntas es el objetivo de este trabajo que se plantea, como primer paso, la necesaria sistematización y análisis crítico que merece y requiere la rica historia del cooperativismo agropecuario argentino.

Este esfuerzo resulta de la convicción de la importancia de estudiar las cooperativas como organizaciones democráticas, cuya institucionalidad permite la construcción de relaciones que no sólo son de intercambio, sino también de reciprocidad, de solidaridad, que apoyan la construcción de una identidad comunitaria y local y, por lo tanto, fortalecen el enraizamiento territorial. Todo ello resulta condición necesaria para la promoción equilibrada del desarrollo al servicio de las necesidades de los hombres y mujeres que habitan cada territorio.

Marco conceptual

Las experiencias aquí analizadas son cooperativas agropecuarias; es decir, entidades organizadas en el marco de la Ley Nacional n° 20.337, que, en este caso, asocian a personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas, cuyo objeto es la prestación de servicios orientados al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus asociados.

A ellas se agrega el caso de algunas cooperativas de trabajo que asocian a trabajadores rurales para la producción primaria con el objeto de generarles ingresos en el marco de las condiciones de trabajo colectivamente acordadas.

Se comienza presentando el modelo tradicional para luego tratar de identificar cuáles son las innovaciones que proponen las experiencias analizadas. Dicho formato institucional ha sido el inicial de la casi totalidad de las cooperativas existentes en el país, y también es el prevaleciente en la actualidad.

Pero en las últimas décadas fueron surgiendo innovaciones que intentan resolver conflictos o incompatibilidades que pueden surgir entre la institucionalidad del modelo tradicional y su respuesta a la finalidad económica interna, al perfil de sus asociados, a la escala que requiere su actividad, al tipo de articulación predominante en la cadena de valor en que está inscripta, o al grado de desarrollo de sus vínculos con los distintos actores de su territorio. En ese proceso de cambio se adoptan innovaciones institucionales. En el marco del presente trabajo, se considerará innovación toda práctica que se aparte del esquema tradicional, para responder a los distintos desafíos.

En el capítulo 2 se analizan ocho experiencias que constituyen adaptaciones o reformulaciones del modelo institucional tradicional, determinadas por los cambios en las necesidades de los productores, por transformaciones en la cadena de valor, o por distintas razones culturales o económicas. Para cada una de ellas se analizan seis componentes de la institucionalidad cooperativa, que son centrales para comprender la dinámica, las potencialidades y las limitaciones de estas experiencias¹:

- Organización de los servicios: es el conjunto de pautas que definen el acceso a los distintos servicios de la cooperativa por parte de sus asociados, incluyendo su distribución espacial, las condiciones de calidad y precio, y los derechos y obligaciones emergentes de la provisión de dichos servicios.

¹ El marco conceptual se desarrolla ampliamente en: Obschatko, E.; Basañes, C.; Martini, G. Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. IICA. Buenos Aires, 2011.

- Sistema de participación: es el conjunto de mecanismos y prácticas dirigidas a garantizar el control de la cooperativa por parte de sus asociados.
- Organización del trabajo: es el conjunto de pautas que guían la organización del proceso de trabajo necesario para brindar el servicio a los asociados, incluyendo tanto los trabajadores asalariados, el trabajo voluntario de sus asociados, el trabajo asociativo remunerado y las relaciones entre los distintos componentes de la fuerza de trabajo.
- Sistema de capitalización: es el conjunto de normas y prácticas que caracterizan el tratamiento del capital aportado por los asociados a la cooperativa.
- Articulación con la cadena de valor: es el conjunto de instrumentos y prácticas que adopta el productor a través de su cooperativa para vincularse con los distintos eslabones de la cadena de valor en donde se haya inscripta su actividad.
- Articulación con el desarrollo territorial: es el conjunto de instrumentos y prácticas que adopta el productor a través de su cooperativa para vincularse con los distintos actores del territorio que ocupa, y que generan mayor o menor capital social como actores en la organización de dicho territorio.

Finalmente, en el capítulo 3 se sintetizan los hallazgos de las experiencias en términos de los componentes analizados, y se destaca la necesidad de continuar profundizando sobre las posibilidades de innovación institucional para hacer frente a nuevas situaciones y desafíos.

1. El modelo tradicional

El motor principal de la organización de cooperativas agropecuarias en la Argentina y el mundo es la disparidad en el poder de negociación entre productores primarios atomizados, frente a proveedores o demandantes de sus productos con elevados grados de concentración económica.

La finalidad económica principal de los productores al organizar la cooperativa es, por lo tanto, reducir los costos de transacción originados en relaciones asimétricas de negociación con los eslabones de comercialización, industrialización y provisión de insumos. Ello posibilitará el desarrollo sustentable del productor, la inserción competitiva de su producción en el mercado, e incluso la viabilidad de las estrategias de diversificación que decida encarar.

Con esta finalidad interna, la cooperativa adopta una institucionalidad concreta, que se describe a continuación mediante el análisis de los seis componentes institucionales propuestos.

Organización de los servicios

Los productores organizan la cooperativa para comercializar –y eventualmente industrializar– y así mejorar sus condiciones de negociación. Por lo habitual, la actividad industrial es asumida por la cooperativa en los casos donde la especificidad de las inversiones requeridas en la explotación agropecuaria, lo perecedero del producto primario y la concentración propia de la actividad industrial lo exigen para defender el valor de la producción, como en los casos emblemáticos del sector lácteo o la vitivinicultura.

A estos servicios principales se agregan todos aquellos que requiere el productor para desarrollar su actividad, como son la provisión de insumos, asistencia técnica, financiamiento de la siembra, servicio de maquinaria, etc.

Finalmente, el papel de la cooperativa se completa, sobre todo en los primeros tiempos del cooperativismo en la Argentina, con los servicios que requiere la familia rural (como, por ejemplo, la provisión de bienes de consumo).

Los servicios están organizados en forma local y sus operaciones se estructuran en distintas secciones (granos, ganado, provisión de insumos, combustible, etc.), cuyos costos e ingresos se registran en forma autónoma. De esta manera, se evitan las transferencias de ingresos de una actividad a otra, práctica que no sólo es obligatoria por ley sino que también es importante cuando no todos los productores hacen uso de los mismos servicios y en las mismas proporciones. Cada uno comparte con sus vecinos los costos e ingresos de la actividad en la que participa.

A esta organización seccional se suma la institución de la cuenta corriente, donde se registra todo lo que el productor recibe y entrega a la cooperativa. Esto implica habitualmente un saldo a favor de la cooperativa hasta el momento de la cosecha, y un saldo a favor del productor cuando este entrega su producción. Sobre dichos saldos habitualmente se paga o cobra un interés.

Las condiciones para los adelantos de la cuenta corriente son convenidas entre los asociados, de acuerdo a las posibilidades financieras de la cooperativa. Dado el carácter local de la cooperativa, la práctica se fundamenta más en el conocimiento estrecho entre los asociados que en criterios económicos formalizados.

Como el objetivo principal es lograr escala para reducir costos medios y ganar capacidad de negociación, los requisitos para asociarse y operar con la cooperativa son bajos. Son organizaciones abiertas, esto es, no hay mayores exigencias en términos de calidad, ni obligaciones de entrega de la producción, ni limitaciones para el ingreso y egreso de la cooperativa cuando el productor así lo decide.

Esta flexibilidad es una de las fortalezas del modelo, ya que rápidamente los productores acuerdan ingresar como asociados y se facilita su incorporación a lo largo del tiempo. Se cumple así el objetivo de lograr escala y representatividad.

Dada la facilidad para ingresar a la cooperativa, la mayoría de quienes operan con ella son asociados. En caso de no serlo, como exige la ley, los excedentes generados en operaciones con no asociados forman parte de las reservas irrepartibles, lo que justifica tratar a estas empresas como organizaciones sin fines de lucro.

El excedente generado en operaciones con asociados vuelve al asociado (lo que es una práctica consistente con la minimización de los costos medios que tiene como objetivo una empresa organizada por sus usuarios), mientras que el generado con no asociados nunca puede ser retirado por aquellos.

Los bajos requisitos de asociación hacen que, en general, en la experiencia tradicional, los productores que operan como no asociados son muy pocos.

Sistema de participación

La cercanía de los asociados y la escala local de la cooperativa hacen que el sistema de participación sea relativamente sencillo. El dispositivo básico definido por la Ley de Cooperativas está integrado por la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura.

En la Asamblea, los asociados, con un voto cada uno, independientemente de su tamaño o capital integrado, aprueban la memoria y el balance, eligen a los

integrantes del Consejo de Administración y al síndico, y toman aquellas decisiones de mayor importancia, como los reglamentos de los servicios, las decisiones de inversión de relevancia estratégica, reformas de estatuto, etc.

Este órgano es el más característico y distintivo de las cooperativas respecto a otro tipo de empresa. Es allí donde se materializa su carácter democrático, y donde los consejeros y funcionarios deben dar cuenta de sus actos frente a sus mandantes, independientemente de su importancia económica.

Dado que se trata de empresas controladas por sus usuarios, y donde el objetivo es evitar el abuso de posición dominante, la Asamblea resulta crucial como mecanismo para garantizar la transparencia de los actos de la cooperativa, y su subordinación al interés del productor.

Con el mismo objetivo de garantizar la transparencia, por ley todas las cooperativas cuentan con un síndico y un auditor externo. El síndico es un asociado con atribuciones especiales para participar de las reuniones del Consejo de Administración, revisar los libros sociales y convocar a la Asamblea. El auditor es un profesional contable con amplias atribuciones, que debe presentar y avalar los registros contables frente a la Asamblea, frente a la autoridad de aplicación de la ley, y frente al órgano local competente de carácter provincial.

La administración de la cooperativa recae sobre el Consejo de Administración, exclusivamente integrado por productores elegidos en Asamblea. Dado el carácter local de la cooperativa, existen canales informales de consulta con el resto de los asociados, que se pueden materializar en reuniones de Consejo de Administración ampliadas con invitados especiales, encuentros informales originados en el contacto diario del productor con su cooperativa, etc.

Por similares razones, el sistema de información que requiere la cooperativa es el adecuado a la escala local y a la relación personalizada entre los asociados. En general, la información de balance se complementa con el acceso regular del productor a los saldos de su cuenta corriente, más los informes que realiza en forma oral el personal administrativo al Consejo de Administración.

Organización del trabajo

Si bien la mayor parte de las cooperativas inician sus actividades exclusivamente con el trabajo voluntario de sus asociados, pronto convergen dos modalidades: el trabajo asalariado y el trabajo voluntario.

El trabajo asalariado está a cargo de un conjunto de empleados, contratados en las condiciones propias de la rama de la actividad que corresponda, sujetos a una organización de carácter jerárquico, habitualmente encabezada por un gerente que participa de las reuniones del Consejo de Administración y en el que este delega parte de sus funciones administrativas.

Por otro lado, está el trabajo voluntario de los asociados, en particular el de los consejeros en sus funciones administrativas, pero también de otros asociados que aportan su tiempo y esfuerzo en función de las necesidades comunes. Este aporte está sustentado en relaciones de reciprocidad, de trabajo solidario que espera ser correspondido con el trabajo de otros en el futuro, o por el reconocimiento social o político de sus pares. Si existe un pago al trabajo de los consejeros, habitualmente se limita a una compensación por los gastos incurridos o por lucro cesante al haberse visto obligado a delegar sus tareas en su explotación particular.

Dado que son cooperativas de carácter local, en principio sus actividades no están muy alejadas de la calificación laboral de sus asociados, productores agropecuarios, por lo que estos pueden asumir funciones ejecutivas o tomar decisiones de carácter empresario, aun sin contar con una formación especializada.

Sistema de capitalización

El capital es de carácter instrumental, está subordinado al objeto social. El monto de capital inicial, requerido estatutariamente para adquirir la condición de asociado y tener derecho a recibir los servicios de la cooperativa, es habitualmente bajo (lo que se explica por la necesidad de sumar asociados para mejorar el poder de negociación del productor frente al resto de la cadena). Esto es una debilidad inicial de la empresa, que suele compensarse con financiamiento a tasas bajas o subsidios cuando las condiciones económicas y de política pública así lo permiten.

En la legislación argentina todo el excedente originado en las operaciones con asociados debe volver a los asociados en efectivo o en cuotas parte de capital. Lo habitual es que la Asamblea decida su capitalización. Esto implica un incremento en el capital nominal de cada asociado que haya generado dicho excedente. El capital, descontadas las pérdidas que correspondieran, puede ser retirado por el asociado cuando pierde la calidad de tal, aunque habitualmente desvalorizado por la inflación, ya que no suelen practicarse operaciones contables de ajuste.

La formación del patrimonio de gran parte de las cooperativas se explica por la capitalización de los excedentes durante décadas, mientras que las inversiones son adelantadas gracias al financiamiento externo.

A los efectos de evitar el desfinanciamiento de la cooperativa por un retiro significativo de asociados, los estatutos prevén límites en los retiros de hasta el 5% anual del total del capital integrado de la cooperativa. De todas maneras, estas cuotas de capital requeridas por quienes han dejado de ser asociados pasan a formar parte del pasivo.

Modalidad de articulación con la cadena de valor

Para avanzar en la cadena de valor, y cuando ello requiere una escala superior a la local, las cooperativas se integran en federaciones. De esta manera, por ejemplo, el servicio de acondicionamiento y acopio de los granos es de carácter local, mientras que la federación se hace cargo de la exportación y/o industrialización; la cooperativa local desmota el algodón y la federación lo exporta o industrializa en la hilandería; la cooperativa de primer grado elabora el vino en base a la uva de sus asociados y la federación lo fracciona y comercializa, etc.

Dentro del modelo tradicional, la relación entre la cooperativa y su federación reproduce la relación entre el asociado y la cooperativa, salvo en dos aspectos del sistema de participación: 1) la Asamblea es de delegados, y 2) la cantidad de delegados puede ser proporcional al número de asociados de cada cooperativa primaria, a las operaciones que realiza la cooperativa con su federación o a una combinación de ambos conceptos. También puede optarse por el criterio de igual representación para cada cooperativa, independientemente del tamaño. Todas las asociadas a la federación son cooperativas.

Modalidad de articulación con el territorio

El carácter local de la cooperativa, la centralidad de su función para los productores agropecuarios, y la diversidad de necesidades comunes que tienen los asociados, así como su institucionalidad democrática y abierta, hacen en general de la cooperativa un ámbito de participación y referencia donde el productor y su comunidad canalizan múltiples iniciativas relacionadas con el interés común.

Se evidencia en este componente el doble carácter de organización social y de empresa que tienen estas instituciones. Describir a la cooperativa como una empresa controlada democráticamente por sus usuarios para proveerse de los servicios que requieren los productores es una descripción parcial de la institución. Es también una organización que, a partir de la construcción de relaciones de solidaridad entre sus asociados y respecto a la comunidad a la que pertenecen, articula y canaliza distintas iniciativas de interés común como, por ejemplo, el mantenimiento de los caminos rurales, el acompañamiento de las escuelas rurales, los problemas de salud o de cuidado del medio ambiente, la representación política del productor ante el municipio, provincia o Estado nacional, la articulación con distintas instituciones locales, etc.

Esta función de representación, de liderazgo social y de referencia territorial –que permite identificar a la entidad como un lugar de organización democrática de la comunidad– es un capital social de la cooperativa que, a menudo, justifica su existencia y el trabajo voluntario que exige de parte de sus asociados. Esto es

particularmente cierto cuando los problemas iniciales que justificaron su constitución (defender la producción, proveerse de servicios esenciales) han dejado de ser percibidos como problemas por parte del productor, o pueden ser resueltos a través de otras empresas en el marco de una economía más compleja y diversificada, limitándose el papel de la cooperativa en los mercados a la función de empresa testigo que evita los abusos de posición dominante en el largo plazo.

2. Las experiencias analizadas

A los efectos de identificar las innovaciones de cada experiencia respecto al modelo tradicional, se relevó la información de cada uno de sus componentes institucionales a partir de la documentación societaria y de entrevistas semiestructuradas a informantes calificados.

A continuación, se realiza el análisis de los resultados del relevamiento de cada una de las experiencias seleccionadas.

UNIÓN AGRÍCOLA DE AVELLANEDA (UAA)

Fundada en 1919, con su sede en Avellaneda, provincia de Santa Fe, es una de las mayores cooperativas agropecuarias de primer grado del país. Cuenta con 14 sucursales en cuatro provincias, 10 plantas de acopio, 1852 asociados, 753 empleados, con un acopio de más de 600 mil toneladas en el ejercicio 2014/2015. Es líder en la producción avícola.

La diferencia más llamativa en la UAA es su carácter regional. A diferencia del modelo tradicional, de carácter local y que se integraba con otras cooperativas locales para afrontar los desafíos de mayor escala, en este caso la cooperativa se ha dado una organización regional. Se inscribe dentro de un proceso generalizado de expansión territorial y fusiones que ha caracterizado a gran parte del cooperativismo agropecuario en la Argentina y en el mundo².

Organización de los servicios

En términos de la organización de los servicios lo más relevante de la experiencia es su carácter regional, pero conservando la matriz diversificada propia del esquema tradicional. Esto difiere de lo habitual. En la experiencia argentina, el proceso de concentración mediante fusiones o absorciones estuvo, en general, acompañado por el cierre de servicios a los efectos de ganar competitividad a partir de la especialización³.

En este caso, la cooperativa tiene una trayectoria diferente, y es quizás lo más distintivo: a partir de una matriz sumamente diversificada de producciones y

² Obschatko et ál., op. cit.; 2011. Punto III.5.1 Principales innovaciones institucionales.

³ Obschatko et ál., op. cit.; 2011. Punto III.5.1 a) Organización de los servicios: expansión territorial, recentraje y racionalización económica del vínculo asociado cooperativa.

servicios, logran promover sinergias que resultan claves para el desarrollo local y la retención de la familia rural en el campo.

De esta manera, la cooperativa sostiene una estrategia de expansión territorial y de gran escala para participar en los mercados más competitivos, al tiempo que garantiza una red de servicios diversificados a todos sus asociados. Lo consigue a través de una gestión descentralizada en diez unidades de negocios, cuya actividad se articula en 14 sucursales y dos delegaciones comerciales en el territorio. Esto posibilita una gestión económicamente sustentable y territorialmente equilibrada.

Para llegar a este modelo institucional, la cooperativa ha debido adoptar definiciones estratégicas respecto a sus objetivos. ¿Se busca priorizar la inserción competitiva en una cadena, o dar respuestas a la necesidad de diversificar la producción en la región?, ¿existen sinergias relevantes entre los distintos servicios, o es mejor que otras empresas provean los servicios que se evalúen secundarios?, ¿se espera que la cooperativa atienda a las necesidades de aprovisionamiento de las familias, o se promueven otras respuestas, incluso otras cooperativas, para atender estas necesidades? De acuerdo a como se contestan estos y otros interrogantes, en el marco de las restricciones que impone el contexto, surgirán modificaciones al modelo tradicional en términos del tipo de servicios que se ofrecen.

En esta experiencia se ha decidido adoptar una estrategia mixta, de gran escala y diversificación, de expansión territorial sin perder la capilaridad de los servicios en cada territorio, atendiendo al objetivo central de retener a la familia en el medio rural.

La definición de qué servicios debe brindar la cooperativa en cada localidad resulta de particular importancia en una institución que está precisamente controlada por los usuarios de dichos servicios. En una empresa de capital, en cambio, tomar esta decisión es relativamente sencillo: se optará por los servicios más rentables, y por la escala más adecuada al servicio de dicha rentabilidad.

Ello implica a la cooperativa desafíos importantes a la hora de definir, por ejemplo, la política de inversiones –ya que las necesidades tienen una mayor dispersión territorial– y otros temas vinculados, como la política con respecto a los costos de transporte y al criterio de asignación a asociados a mayor o menor distancia de la planta de acopio o de procesamiento. Por ello, este modelo resulta muy exigente en términos de los mecanismos de participación, como se verá en el punto siguiente.

Respecto a la relación entre el productor y la cooperativa, si bien no se abandona el carácter de institución fundamentalmente abierta, orientada a facilitar el ingreso de productores para ganar escala, se procura minimizar el riesgo de comportamientos especulativos del asociado, que perjudiquen los intereses de la

cooperativa y del resto de los asociados. Es por esto que el ingreso está supeditado a haber operado con continuidad con la cooperativa.

Los compromisos de entrega son más estrictos aún en el marco de las estrategias de diversificación, donde la cooperativa realiza, en forma articulada con el INTA, importantes esfuerzos para desarrollar nuevas áreas de negocio para el productor. El caso más llamativo es el avícola, una actividad que requiere un alto grado de integración y, por lo tanto, compromisos de largo plazo del productor, tanto en términos de inversiones en su predio (pueden tratarse de iniciativas asociativas a nivel predial) como respecto a las estrictas pautas de trabajo que esta cadena de valor exige.

No resulta ocioso subrayar la diferencia entre esta modalidad de integración cooperativa respecto a las estrategias habituales de promoción de la actividad avícola de pequeña escala, dirigidas al autoconsumo y la venta de excedentes en mercados o ferias locales. Aquí se trata de posibilitar que el productor organice una granja con una capacidad promedio de 20.000 aves, que permita sostener a su familia, o diversificar riesgos en forma asociada con otros productores de la cooperativa. Esto es sólo posible en el marco de una estrategia de escala y diversificación como la que implementa la cooperativa.

En otras cadenas de valor ha resultado de particular importancia la existencia de supermercados propios para colocar la producción, es el caso de las estrategias de diversificación hacia la horticultura. Con asistencia técnica del INTA, la UAA ha impulsado una muy exitosa experiencia de diversificación de sus más pequeños productores, que iniciaron la actividad hortícola como alternativa a aquellas producciones que exigen mayor escala (ganadería y cereales) a partir de la demanda de los supermercados de la cooperativa.

El debate sobre el supermercado propio resulta crítico en varios aspectos. Un primer punto a considerar es: ¿resulta conveniente asociar a todos los usuarios de la sección consumo? Esto implicaría una mayor heterogeneidad entre los asociados. Estarían compartiendo la empresa productores agropecuarios y, por ejemplo, familias del medio urbano, sin vínculo con las actividades principales de la cooperativa. En este caso se adoptó el criterio de exigir que los asociados sean productores agropecuarios. En el marco de la normativa vigente, no hay limitaciones para operar con terceros no asociados en las secciones de consumo (a diferencia de las secciones de servicios agropecuarios, donde las operaciones con terceros no pueden superar el 25% de la operatoria con asociados).

Un segundo punto a debatir es: ¿resulta posible administrar un negocio tan diferente al principal?, ¿se podrá competir con los otros actores del comercio minorista, en particular con el alto nivel de concentración que prevalece en el sector?

En numerosas experiencias, la respuesta a estos interrogantes ha sido el cierre de las secciones de consumo. Este servicio, que en los primeros tiempos del cooperativismo rural resultaba central para el productor agropecuario debido a

los abusos de los almacenes de ramos generales, comenzó a perder importancia en el marco del mayor desarrollo del sector minorista, la reducción de los costos de transporte (la familia visita periódicamente el pueblo de mayor desarrollo para hacer sus compras), y el cambio en las pautas de consumo.

Sin embargo, en este caso, se adoptó el criterio de sostener la actividad de supermercado, lo que posibilita –más allá del brindar un servicio a la comunidad, en términos de defensa de los intereses de las familias como consumidoras respecto a precio y calidad– promover el consumo de la producción local y sostener estrategias de diversificación, en el marco de procesos de expulsión de los productores más pequeños de productos tradicionales (en particular, granos y algodón).

La posibilidad de sostener estrategias de este tipo debe ser analizada en cada territorio. En este caso, una megacooperativa tiene estructura económica suficiente para sostener su presencia en la actividad minorista, contando además con un tamaño de población apropiado. Si la población fuera menor, sería indispensable desarrollar estrategias de articulación específicas para la actividad, como se verá en el ejemplo de COTANA.

A diferencia del modelo tradicional, y en sintonía con la experiencia habitual entre las cooperativas que han incrementado su escala, las relaciones comerciales del asociado con la cooperativa (costos y condiciones de cada servicio) y, en particular, las condiciones para los adelantos en la cuenta corriente (monto, tasas, plazo, refinanciaciones), dejan de estar cimentadas en relaciones personales, estableciendo criterios económicos más objetivos, gestionados por un cuerpo profesionalizado que debe responder frente a una masa societaria de mayor dispersión territorial.

Articulación con la cadena de valor

A los efectos de avanzar en la cadena de valor, UAA está asociada a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad decana de la integración cooperativa en el sector agropecuario (1922).

Esta integración resulta clave para explicar la sustentabilidad de su modelo de servicios diversificados. ACA cubre todas las necesidades de los negocios de exportación (tanto de granos como de otros productos), así como provisión de insumos y otros servicios.

ACA no es sólo una federación de cooperativas, constituye un grupo empresario cooperativo, al que pertenecen también La Segunda (una de las principales aseguradoras del país), ACA Salud (cooperativa de prestación de servicios de salud) y Coovaeco (turismo).

Si bien estas últimas entidades son formalmente independientes de ACA, están controladas por el mismo conjunto de cooperativas de base, a través de distintos mecanismos institucionales cuyo análisis excede el objetivo de este trabajo.

Sistema de participación

En este componente institucional se identifican innovaciones significativas respecto a la modalidad tradicional. El incremento de la escala y la mayor dispersión territorial han exigido un sistema de participación muy sofisticado.

A los efectos de garantizar la participación en todo su territorio, la cooperativa cuenta con 10 comisiones asesoras, integradas por 83 asociados.

Estas comisiones son el vínculo entre los asociados de cada distrito y el Consejo de Administración (donde hay representantes de todos los distritos) y son la representación formal de los productores frente a los funcionarios de cada sucursal.

Más allá de la importante función que cada comisión tiene en todo lo que atañe a la presencia de la cooperativa en cada territorio, funcionan como una verdadera escuela de gestión cooperativa. En la totalidad de los casos, los consejeros son previamente integrantes de alguna comisión asesora.

Estas comisiones tienen también, entre sus responsabilidades, la convocatoria y organización de dos reuniones anuales de asociados en su distrito. Una de carácter preasambleario en el mes de noviembre, y otra informativa en el mes de julio.

En estas reuniones de asociados se analizan todos los aspectos sustantivos de la cooperativa: las inversiones más importantes, documentación asamblearia, cambios en los estatutos, etc. Si bien no son un órgano formal de la cooperativa (como el Consejo o la Asamblea) resultan de importancia central en la vida institucional de la cooperativa. A cada una de estas reuniones asisten los principales funcionarios y autoridades de la cooperativa para tomar contacto directo con el productor de cada distrito.

La Asamblea es abierta a todos los asociados, y toma las decisiones a partir de lo debatido previamente con estos en las reuniones. A diferencia de otras experiencias de gran escala (ver AFA), en este caso no hay Asambleas de Distrito y Asamblea de Delegados⁴. Se prefiere que todo asociado tenga derecho a hacer llegar su opinión en forma directa a la Asamblea, y se da respuesta a la problemática territorial en las reuniones locales, en las que participa efectivamente la mayoría de los asociados.

⁴ Por la Ley de Cooperativas, la organización de Asambleas de Delegados es obligatoria para cooperativas de más de 5000 asociados.

La necesidad de formación de dirigentes al producirse el recambio generacional, de que tanto los nuevos asociados como la comunidad comprendan las particularidades de la cooperativa respecto a otros tipos societarios, de dar cohesión a entidades que son emergentes de procesos de fusiones o absorciones de entidades locales preexistentes, etc., hacen que entre las grandes cooperativas comiencen a tener creciente importancia la educación cooperativa y las políticas de captación y formación de jóvenes, por lo que ambos temas pasan a tener dimensiones institucionales específicas dentro de la cooperativa (programas de educación, juventudes organizadas, escuelas de capacitación, etc.). En este sentido, la experiencia de la UAA es fuertemente representativa.

Una institución central para garantizar su renovación dirigenal y la participación de las nuevas generaciones es la Juventud Agraria Cooperativista. Fundada en 1934 (desde 1945 cuenta con figura jurídica propia) es la decana de las organizaciones juveniles del ámbito rural. Es un espacio privilegiado para la formación de cuadros: los presidentes de los últimos 40 años han surgido de esta cantera. Los jóvenes participan de las reuniones de asociados que se realizan dos veces por año.

Más allá de los ámbitos de participación institucional, la cooperativa cuenta con doce grupos de extensión y capacitación, conformados desde 1982, que incluyen grupos ganaderos, hortícolas, agrícolas, de mujeres y de productores jóvenes. Están constituidos por 8 a 18 personas, con reuniones mensuales.

No sólo son espacios de transferencia de tecnología, capacitación e intercambio: también funcionan como otro vínculo de participación en la vida de la cooperativa, posibilitando una relación estrecha entre la entidad, sus funcionarios y técnicos, y los productores que los integran.

La participación en organizaciones de mayor tamaño y dispersión territorial requiere también de sistemas de información adecuados. El acceso remoto al saldo de cuenta corriente y de capital, la información descentralizada por localidad, nuevas herramientas como tableros de control o balances sociales y un cuerpo profesional centralizado son cambios institucionales significativos respecto al esquema tradicional.

En la experiencia de la UAA respecto al sistema de información, vale la pena señalar la confección de un balance social. A diferencia de otras experiencias, el balance social está íntimamente imbricado con la memoria y el balance general, completando una visión orgánica de la entidad.

Es importante señalar la importancia de este tipo de instrumento como herramienta de control e insumo para la planificación, en tanto estas entidades requieren de indicadores y referencias no financieras que den cuenta del cumplimiento de los distintos objetivos.

Mientras que las necesidades de información de los socios de una empresa lucrativa se satisfacen sustancialmente con los indicadores económicos y financieros típicos del balance general, en el caso de las cooperativas –donde lo que importa centralmente es el servicio que recibe el asociado– este resulta claramente insuficiente.

En el caso de la UAA, el Balance Social está construido, en forma muy innovadora, sobre la Memoria (que da cuenta de lo hecho en cada área, respetando la lógica específica de esta cooperativa), cumpliendo tanto con la Guía para la Memoria de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative*, como referenciándose en el cumplimiento de los principios cooperativos. Ambos modelos de reporte parecen dicotómicos, pero la cooperativa los integra en forma inteligente. De todas maneras, es una experiencia reciente que debe ser analizada por los asociados (el primer Balance Social corresponde al ejercicio 2014/15).

Otro tema relevante en términos de comunicación es la flota de teléfonos móviles. Todos los asociados (y familiares) cuentan con celulares que les permiten comunicarse en forma gratuita. Ello implica un cambio revolucionario en la relación del productor con su cooperativa (con los funcionarios, técnicos, dirigentes). En este aspecto, junto a un creciente uso de las redes sociales, es en donde seguramente se presentarán en el futuro las principales innovaciones en el sistema de participación.

Sistema de capitalización

El sistema de capitalización tradicional, en general, tuvo como resultado una composición no equitativa del capital (porque el esfuerzo está mal distribuido entre los asociados) y una baja propensión a capitalizar.

Esto puede ser menos importante cuando los requerimientos de capitalización son bajos o hay oferta abundante de crédito barato, pero pasa a ser un tema crítico cuando las condiciones cambian.

Sin abandonar el carácter instrumental del capital en estas organizaciones, o sea, su subordinación al objetivo principal de servir al productor asociado, las cooperativas fueron adoptando un conjunto variado de mecanismos orientados a dar mayor racionalidad y previsibilidad al sistema de capitalización: distintos criterios para lograr proporcionalidad entre el capital y el servicio utilizado, montos superiores de capital mínimo, actualización del capital inicial para asociarse, ajustes del capital cuando las normas contables lo permiten, fondos rotativos, etc.

La UAA es una de las pioneras en la búsqueda de innovaciones que dieran mayor previsibilidad y racionalidad al sistema de capitalización. En primer lugar, fijar el capital inicial exigido para asociarse en términos de producto; específicamente, una tonelada de trigo. Con ello se busca que el esfuerzo inicial de los nuevos

asociados sea equivalente, independientemente del momento de inicio de las actividades con la cooperativa.

Pero el aspecto más innovador de la UAA es el mecanismo que adopta para procurar proporcionalidad entre el capital y el volumen de servicios utilizados por el asociado.

Específicamente, en el caso de las secciones agrícolas, sólo capitalizan aquellos asociados que cuenten con un capital integrado inferior al promedio. Esto es, a diferencia del comportamiento tradicional, la distribución en efectivo y la capitalización no es uniforme para todos los asociados (por ejemplo, distribuir en efectivo el 20% y capitalizar el 80% del excedente para todos los asociados). En el caso de la UAA habrá quien capitaliza todo (porque tiene poco capital respecto a lo que ha operado con la cooperativa), mientras que otro asociado retira todos sus excedentes en efectivo (porque tiene capital por sobre el promedio), y un tercer asociado está en una situación intermedia.

En forma equivalente, tampoco es uniforme el tratamiento de los excedentes entre todas las secciones. Hay secciones donde el porcentaje de los excedentes a capitalizar es uniforme, independientemente del capital integrado (en general en las secciones no agrícolas).

Este tratamiento innovador de los excedentes respecto al sistema tradicional es muy ilustrativo acerca del importante grado de libertad que tienen las cooperativas a la hora de diseñar un sistema de capitalización que busque proporcionalidad.

Organización del trabajo

La tendencia general en las entidades de mayor trayectoria es que la organización del trabajo tienda a un mayor grado de profesionalización. La dimensión del trabajo voluntario del asociado pasa a ser comparativamente de mucha menor dimensión que la del trabajo asalariado, y la estructura gerencial de la cooperativa adquiere creciente importancia, no sólo en la gestión sino también en las decisiones estratégicas, producto de la mayor especialización que requiere la conducción de la cooperativa.

Sin escapar a esta tendencia general, la UAA ha logrado formar cuadros directivos que cuentan con un fuerte nivel de implicación en las tareas de gestión. Más allá de las aptitudes personales, esto se explica por las características de su sistema de participación, el papel de las comisiones asesoras como “escuelas de gestión”, el sostenimiento de las estructuras de juventud que, como se mencionó, son el origen de todos los presidentes, y por las tareas de capacitación que formalmente se realizan desde la propia cooperativa.

Esto hace que el productor asociado tenga un importante nivel de participación en la gestión y en su control.

La tarea de los Consejeros es remunerada, a diferencia de lo que ocurre en lo que se ha caracterizado como modelo tradicional, dado que la complejidad de la empresa requiere dejar de lado, en parte o totalmente, las tareas en la explotación agropecuaria propia, y esto requiere ser, de alguna manera, compensado. Los productores que asumen responsabilidad en las comisiones asesoras no reciben remuneración.

La cooperativa cuenta con 753 empleados, mayoritariamente contratados en los convenios de comercio y alimentos. A ellos se dirige un sistema de formación continua para promover la carrera laboral. Ello incluye programas de jefaturas y mandos medios, programas de capacitación en responsabilidad social empresaria, agronegocios, etc. Durante el ejercicio 2013/14 se dictaron más de 2000 horas de capacitaciones varias.

Por otro lado, hay una estrategia de comunicación que procura la identificación de los trabajadores con los objetivos de la cooperativa, como entidad comprometida en el desarrollo de la comunidad a la que ellos pertenecen. Cuenta para ello, como herramienta específica, con una gacetilla de comunicaciones internas.

Modalidad de articulación con el territorio

Los problemas derivados de la falta de rentabilidad sectorial a menudo impulsaron, entre las cooperativas más antiguas, un acelerado proceso de fusiones o absorciones de cooperativas locales, para resultar en una cooperativa regional de mayor tamaño. Estos procesos implicaron habitualmente pérdida de referencias institucionales importantes para la localidad, como, por ejemplo, la pérdida de instalaciones que eran una referencia para el pueblo, la desaparición de ámbitos de participación local, el cierre de servicios locales derivados de la especialización de la cooperativa emergente del proceso de fusión, etc.

Todo ello, a menudo, ha implicado una redefinición importante de la relación de la cooperativa con el territorio, cuyo resultado es variado de acuerdo a la experiencia que se observe.

La UAA logra, a partir de su sofisticado sistema de participación y de una estructura de servicios diversificada, conservar y potenciar su capital social en cada una de las localidades donde tiene presencia.

La cooperativa es un actor central en el territorio, a partir de un denso entramado de relaciones interinstitucionales. Integra la Asociación Civil Impulsar Avellaneda, que tiene como objetivo impulsar el riego en el área de influencia, la Asociación Civil Mesa Foresto Industrial del Norte Santafecino, trabaja en forma muy

articulada con el INTA, y en diversos programas vinculados a cada uno de los servicios.

Debe señalarse particularmente su compromiso con las escuelas familiares agrícolas en su territorio. Ello responde al objetivo estratégico que atraviesa todo el accionar de la cooperativa: facilitar que el productor y su familia puedan seguir viviendo en el ámbito rural, sustentando su permanencia en el territorio.

Esta posición conceptual hace que su relación con el territorio adquiera características tan particulares. No es una empresa que busca ser eficiente en un conjunto de servicios. Es una herramienta del productor, enraizado en un determinado territorio, que busca desarrollar una actividad agropecuaria sustentable, que le permite el desarrollo de su familia en todas las dimensiones, sin abandonar el ámbito rural.

Para ello resulta indispensable la articulación de la entidad con los distintos actores, y allí es donde resulta indispensable e innovador el papel de las distintas comisiones asesoras locales: defendiendo sus intereses locales hacia el interior de la cooperativa, y dialogando con el resto de las instituciones de su propio territorio.

AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS (AFA)

Es la cooperativa de primer grado más importante del país. Tiene 37.678 asociados; de los cuales 14.819 son activos, o sea, que han operado con la cooperativa en el último ejercicio. Con 65 plantas de acopio, y presencia en 141 localidades de nueve provincias, es una referencia ineludible en el sector cerealero, y una experiencia de estudio indispensable si se quiere discutir sobre alternativas de organización en grandes cooperativas.

¿Cómo lograr que una cooperativa con esa cantidad de asociados y dicha dispersión territorial efectivamente responda a los intereses de los productores agropecuarios asociados, y no se imponga una lógica corporativa? ¿Cómo ser eficaces en la exportación (son la segunda exportadora cooperativa después de ACA) y, al mismo tiempo, atender las necesidades de cada una de las localidades en que está inserta?

El análisis de UAA ya dio algunas pistas, pero este es un caso de mayor escala y con un mayor grado de integración vertical. En el caso de UAA muchos de los servicios, incluyendo la estratégica exportación, son gestionados desde una organización de grado superior. En el caso de AFA se busca integrar toda la cadena en una misma empresa gestionada por los productores.

Desde sus inicios, en 1932, AFA tenía claro su objetivo de integrar en una sola empresa toda la cadena de valor, desde el acopio hasta la exportación. Se contraponía como esquema empresario hacia el interior de la Federación Agraria Argentina, al modelo de la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA): en este caso las cooperativas locales se ocupaban de las necesidades del territorio, en particular del acopio de granos, pero también de los insumos, proveeduría para la familia rural, etc., mientras que el servicio de corretaje y exportación estaba en manos de la Federación.

Si se mira hacia el interior de AFA, se descubre rápidamente que se trata de agencias locales que se integran al interior de una misma cooperativa para llegar al mercado externo. No es una estructura central con sucursales. Son agencias locales que administran servicios centrales a partir de un órgano colegiado, elegido desde las agencias locales. Muchas de ellas, incluso, han sido inicialmente cooperativas locales que fueron absorbidas por AFA. Se verá entonces cada uno de los componentes institucionales de esta paradigmática experiencia del cooperativismo argentino.

Sistema de participación

A diferencia del modelo tradicional, e incluso de la experiencia de la UAA, los productores no se reúnen en una Asamblea General, sino en 26 Asambleas Primarias, correspondientes a sendos distritos electorales.

Estas Asambleas Primarias eligen: 1) los delegados a la Asamblea General (órgano supremo de la cooperativa); 2) los candidatos para integrar el Consejo de Administración de la Cooperativa (que serán elegidos en la Asamblea), y 3) el Consejo Asesor del Centro Primario Cooperativo.

Es clave entender la relación entre el Consejo Asesor de cada Centro Primario Cooperativo (CPC), y el Consejo de Administración. Si bien, formalmente, es “asesor”, ya que el órgano de administración de la cooperativa es único, en los hechos el Consejo Asesor tiene a cargo la gestión del Centro Primario: selecciona y controla el personal, aprueba los gastos a realizar e incluso decide las tarifas a cobrar por los servicios, o las tasas a cobrar por los saldos de las cuentas corrientes. Las tarifas dependen de los costos de cada Centro Primario, y de la política al respecto del Consejo Asesor. El Consejo Asesor decide, y luego el Consejo de Administración valida administrativamente las decisiones, todo ello, desde ya, garantizando una adecuada armonía y consistencia de las decisiones desde la Administración Central.

De igual manera, si bien la designación de los Consejos Asesores es formalizada por el Consejo de Administración, su respaldo político proviene de la Asamblea Primaria, que propone al Consejo de Administración los asesores a designar.

En el Consejo de Administración están representados los Centros Primarios. Sus doce titulares y seis suplentes deben ser todos de distintos Centros Primarios. De esta manera, se garantiza una participación equilibrada, más allá de la importancia (por número de asociados o por volumen de operaciones) de cada CPC.

Este sistema de participación se corresponde con una estructura gerencial homóloga. Hay un gerente general en la Administración Central, y un gerente “apoderado” en cada uno de los Centros Primarios. Este último responde al Consejo Asesor y coordina con el Gerente General.

Garantizar una gestión participativa, donde efectivamente los Consejos Asesores pueden tomar decisiones, exige contar también con un sistema de información adecuado. En este sentido, la herramienta más llamativa en el caso de AFA es su Balance General. En realidad, es una sumatoria de 26 balances, donde es posible analizar el estado patrimonial y de resultados de cada uno de los Centros Primarios, y donde es posible analizar la situación de cada una de sus secciones.

Esto permite, no sólo que cada Consejo Asesor cuente con información pertinente de su propio Centro Primario, sino que, además, pueda comparar su situación con el resto de los Centros Primarios y con el sistema en su conjunto. Cada Consejo Asesor puede, por ejemplo, controlar que ningún territorio sea beneficiado en perjuicio de los asociados de su propio distrito.

La expansión de la cooperativa ha llevado a la organización de 62 subcentros primarios que, a su vez, dependen de los 26 CPC. Cada CPC está integrado por un número de consejeros titulares que va de 6 a 12, que se procura que representen en forma equilibrada a los distintos subcentros. En algunos casos, cuando el desarrollo institucional lo amerita, se organiza en el subcentro una Comisión de Apoyo Local que controla los servicios que allí se proveen.

Paralelamente a los CPC existen las unidades de valor agregado, que se detallarán en el punto siguiente. Estas unidades, si bien están ubicadas físicamente en el distrito de un determinado CPC, trabajan para el conjunto de la cooperativa. A los efectos de lograr un adecuado equilibrio entre los intereses del conjunto y los del CPC donde está radicada, cada unidad cuenta con una Comisión de Apoyo, integrada, en partes iguales, por asociados designados por el Consejo de Administración, y asociados designados por el Consejo Asesor del CPC.

El funcionamiento de todo este sistema de participación está fiscalizado por el síndico y asistido técnicamente por el Departamento de Educación y Capacitación.

El síndico, elegido en Asamblea, tiene la responsabilidad de tener un registro y archivo actualizado de la documentación institucional no sólo del Consejo de Administración, sino también de cada uno de los CPC, los que cuentan con los libros sociales necesarios para un adecuado registro de sus decisiones. El síndico tiene la responsabilidad institucional de velar por el correcto funcionamiento de

todo el sistema de participación, por lo que resulta una figura central en el andamiaje político de AFA.

En lo que respecta al Departamento de Educación y Capacitación, este tiene entre sus responsabilidades brindar la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades de cada CPC, así como la confección del Balance Social Cooperativo.

En particular, asiste a las tareas de los Centros Juveniles y de los 25 Grupos de Mujeres. Estos dos ámbitos de participación resultan claves para la necesaria renovación dirigencial. Como en todos los casos, la decisión de la organización del Centro Juvenil y de los Grupos de Mujeres pasa por el Consejo Asesor de cada CPC. Luego, la Administración Central, en este caso a través del Departamento de Educación y Capacitación, brinda servicios de asistencia para su adecuado desarrollo, promoción de actividades comunes, etc.

Organización de los servicios

El acceso a los servicios por parte del asociado se realiza en el CPC, y las condiciones de dicho acceso son definidas por el correspondiente Consejo Asesor. Por ejemplo, como ya se señaló, cada Consejo Asesor define las tarifas de sus servicios. Sin embargo, como resulta evidente, son necesarios criterios generales que velen por la consistencia de las decisiones, e incluso por la identidad de la cooperativa, como los siguientes:

- **Tarifas.** Si bien el Consejo Asesor define la tarifa, no puede establecer tarifas diferenciadas por tamaño del productor. Este criterio, que fue materia en su momento de acalorados debates hacia el interior de la cooperativa, procura no desnaturalizar lo que se entiende es una impronta central de la identidad de la AFA: al servicio del productor sin ningún tipo de privilegios por tamaño o antigüedad.
- **Quebrantos.** Si un CPC tiene un quebranto, este es soportado por todo el sistema. Es una ventaja de ser una cooperativa de primer grado, con un patrimonio único, y no un conjunto de cooperativas autónomas. El sistema permite distribuir territorialmente el riesgo propio de la actividad agropecuaria. Sin embargo, cada CPC debe hacerse cargo de los resultados. Por ello, la Administración Central individualiza contablemente estos quebrantos en “partidas de regularización”, que luego deben ser compensados cuando el CPC vuelva a tener excedentes.
- **Inversiones.** Si bien las inversiones son propuestas por cada Consejo Asesor, estas deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. Para ello se tiene como criterio la construcción de “condiciones equitativas del servicio”. La inversión estará orientada a nivelar las condiciones de calidad del servicio brindado, procurando que no existan distritos privilegiados.

En el marco de esta gestión territorialmente descentralizada, la organización de los distintos servicios es la siguiente:

Acopio. Es el principal servicio que ofrece la cooperativa, el cual se brinda a través de una red de 65 plantas de acopio, con una capacidad de almacenamiento de tres millones de toneladas. Más allá de las particularidades en cada CPC, la logística de este servicio está fuertemente centralizada, y constituye el núcleo de la actividad económica de la cooperativa. La eficacia de la centralización, el integrar en una misma organización el acopio y la exportación directa, permiten lograr una defensa eficaz del precio de cereales y oleaginosas, que es referencia en la formación de precios local: el precio AFA.

Insumos. La provisión de insumos es una actividad que gestiona cada CPC en su respectivo distrito. Para atender dicha necesidad están respaldados con plantas industriales propias, gestionadas por la Administración Central.

Es el caso de la Fábrica de Alimentos Balanceados, en funcionamiento desde 1975, a la que se suma la reciente inauguración (2014) de la Planta Formuladora de Fitosanitarios. La decisión de integrar la producción industrial no sólo está asociada a la necesidad de reducir costos, sino también a garantizar la calidad de los insumos, elemento crítico en una actividad de alta competitividad.

Dentro de esta misma lógica debe señalarse el taller metalúrgico propio, que está al servicio de las instalaciones de los CPC.

Comercialización de hacienda. La cooperativa comercializa aproximadamente 95 mil cabezas anuales (balance 2014/2015), para lo cual cuenta con tres mecanismos. En primer lugar, el servicio de consignación de hacienda, a cargo de la Administración Central. En segundo lugar, tres remates feria. En este caso, nuevamente rige el criterio de descentralización. Cada remate feria está organizado por sendos CPC, los que definen la modalidad de funcionamiento y se hacen cargo de la gestión. Sin embargo, recientemente, la Administración Central ha sumado un nuevo servicio: la organización de remates televisados. La Administración Central filma y certifica los lotes, lo que permite la participación remota de los interesados. La homogeneidad de criterios de certificación y de filmación es garantizada a través del entrenamiento de personal adscrito a los CPC.

Además, AFA cuenta con un establecimiento modelo de engorde a corral para impulsar la actividad entre los asociados.

Agregado de valor. La cooperativa desarrolla una estrategia de agregado de valor a la producción primaria, destinada a mejorar los ingresos del productor. Está organizada en seis unidades de agregado de valor, de las cuales cinco tienen menos de cinco años. Es una estrategia reciente motivada por la posibilidad de contar con recursos financieros (excedentes de la cadena oleaginosa y financiamiento bancario) y por la necesidad de diversificar las alternativas de producción para el asociado.

Esto último es especialmente claro en el caso de la planta clasificadora de legumbres de La Rueda (que ha promovido el desarrollo de la actividad que estaba condicionada por la falta de canales transparentes de comercialización) y del Centro Porcino el Nogal (Centro de extracción y procesamiento de semen porcino que, junto con alimentos balanceados y asistencia técnica, completa los servicios para impulsar la producción de cerdos).

El agregado de valor, por otro lado, permite contar con marcas propias que procuran mejorar los ingresos del productor. Esto incluye la compra de marcas regionales que ya contaban con una aceptación en el mercado, y el desarrollo de una estrategia de diferenciación novedosa, como es el tema de las carnicerías “Carnes de mi pago”.

Más allá de las particularidades de cada actividad, importa en el marco del presente trabajo discutir la institucionalidad de este tipo de iniciativas. ¿Puede el centro primario gestionar un emprendimiento que sólo fue posible gracias al aporte de toda la cooperativa?, ¿cómo se conjugan los intereses del conjunto con los de los productores del territorio donde se desarrolla el emprendimiento?, ¿es posible que la Administración Central, abocada a los negocios de mayor especialización y escala, pueda ocuparse también de estas unidades?, ¿puede la misma organización exportar soja, vender una mayonesa de marca, y carne en el mostrador de una carnicería?, ¿cómo lograr el compromiso de los asociados del Centro Primario con la gestión, y que no sea visto como una iniciativa de la Administración Central, no propia?

En el caso de AFA, organizan unidades que tienen las siguientes particularidades:

- a) Cuentan con un Consejo Asesor constituido en partes iguales por el CPC donde está afincada la planta, y el Consejo de Administración. Este órgano es el responsable de velar para que haya un adecuado equilibrio entre los intereses de los productores de la zona, y los intereses del conjunto.
- b) Cuentan con una gerencia que, como en el caso de los CPC, responde al Consejo Asesor y coordina con la gerencia general.
- c) El 20% de los excedentes pertenece exclusivamente a los productores del CPC que hayan operado con la planta, mientras que el 80% restante se distribuye entre todos los productores que hayan operado, incluyendo los pertenecientes al CPC.

Vale la pena señalar que se podrían haber adoptado otros criterios, como organizar otra cooperativa para una determinada actividad de agregado de valor (por ejemplo, el molino harinero), que sea gestionada directamente por los productores interesados. Habría tenido las ventajas de una mayor especialización, y una relación más directa con el productor directamente interesado, pero no tendría el respaldo patrimonial de AFA, ni la posibilidad de desarrollar sinergias a partir de complementarse con el resto de la cooperativa (posibilidad de vender al mayorista o minorista los fideos y la mayonesa en forma

conjunta, desarrollar proveedurías para estos productores en los centros primarios, etc.).

La experiencia de AFA es una referencia insoslayable cuando se discuten estrategias de diversificación que van a tener un impacto sobre un subconjunto del total de los asociados, y donde debe procurarse un adecuado equilibrio institucional entre los distintos intereses asociados a cada actividad y a cada territorio.

Toda la organización de los servicios de AFA está recorrida por esta búsqueda de equilibrios propia de entidades de gran escala y de gran dispersión territorial.

Valor Agregado Cooperativo: la ventaja de estar asociado

Dentro del análisis de la organización de los servicios debe incluirse el concepto de “valor agregado cooperativo”, que se maneja como política de comunicación de AFA. Esto está asociado con una problemática que se ha señalado al analizar el “modelo tradicional”. Cuando una cooperativa se ha consolidado y, sobre todo, cuando está integrada por una segunda o tercera generación de productores, es posible que los principales problemas que justificaron su constitución (defender la producción, proveerse de servicios esenciales) hayan dejado de ser percibidos como problemas por parte del productor, o que puedan ser resueltos a través de otras empresas en el marco de una economía más compleja y diversificada, limitándose el papel de la cooperativa en los mercados a la función de empresa testigo que evita los abusos de posición dominante en el largo plazo.

Para trabajar sobre esta percepción (la cooperativa es una empresa más que no se diferencia por sus servicios de otras empresas competidoras), desde AFA se procura señalar los beneficios de estar asociado, mediante una estrategia de comunicación que señala nueve beneficios que “agregan valor al asociado”:

- a) precio AFA;
- b) asesoramiento agronómico gratuito;
- c) bonificación de tasa en la compra de insumos;
- d) bonificación en entrega de soja y trigo en planta de acopio;
- e) bonificación en la compra de automotores;
- f) comercialización de soja sustentable;
- g) cobertura de alta complejidad médica;
- h) seguro contra granizo, y
- i) seguro automotor.

Sistema de capitalización

El capital inicial para asociarse a la cooperativa es el 1% del salario mínimo, vital y móvil por hectárea, hasta un tope de 200 ha. A través de esto se buscan dos objetivos. Por un lado, actualizar el esfuerzo inicial de capitalización que debe realizar el asociado, en forma equivalente a lo que se vio en el caso de la UAA. En aquella, el capital inicial se referenciaba con el precio del trigo, aquí con el salario mínimo. Por otro lado, se procura que haya proporcionalidad entre el capital

inicial y el tamaño de la explotación del asociado (presumiblemente vinculado al volumen de los servicios que este utilizará).

De todas maneras, se trata de un capital inicial bajo (a lo sumo equivalente a dos salarios mínimos), del cual en el momento de la iniciación sólo debe integrarse el 5%.

Por Estatuto, el asociado sólo puede retirar capital en el momento en que se retira de la cooperativa. Si quiere reincorporarse, debe reintegrar dicho capital a valor actualizado. Este requisito procura combatir actitudes especulativas de asociados que se retiran en forma desleal de la cooperativa, para luego volver a integrarse con el capital inicial mínimo.

Por otra parte, por Estatuto se establece un criterio que no resulta habitual: la Asamblea está obligada a capitalizar todos los excedentes si el pasivo de la cooperativa es superior al 20% del activo. Este es un valor que resulta bajo para una actividad como la comercialización de oleaginosas, más con activos desvalorizados fruto de la falta de ajuste por inflación que impone la normativa contable en la actualidad.

Ya se han mencionado las particularidades en el tratamiento de los excedentes que devienen de la organización de los Centros Primarios: a) compensación de los quebrantos de los CPC con sus excedentes futuros, y b) participación especial de los productores del CPC en los excedentes de la unidad de agregado de valor que está en su territorio.

Más allá de estos aspectos, vinculados a la búsqueda del equilibrio territorial en el registro y uso de los excedentes, el sistema de capitalización de AFA es muy similar al descrito en el modelo tradicional: capital inicial bajo, capitalización habitual de todos los excedentes y retiro del capital al retirarse de la cooperativa.

No hay mecanismos específicamente vinculados a procurar la proporcionalidad, como se describieron en el caso de UAA, ni tampoco hay una asociación entre el capital que invierte el asociado y el valor agregado del que se apropia el asociado vía precio, como se analizará en las experiencias de Piporé y de San Francisco.

Obsérvese que, en toda la estrategia de agregado de valor, en ningún momento se discutió la necesidad de realizar un aporte de capital específico por parte de los productores interesados. Las estrategias de agregado de valor y el sistema de capitalización no tienen relación directa.

Organización del trabajo

Si se suman los integrantes del Consejo de Administración y los integrantes de los Consejos Asesores de los CPC, hay aproximadamente 400 productores agropecuarios con responsabilidad de gestión en la cooperativa. No hay otra experiencia con esta cantidad de dirigentes con responsabilidades de gestión.

El único que recibe una compensación por su dedicación a tiempo completo es el presidente⁵. El resto de los consejeros reciben una compensación proporcional a su dedicación (si tuvieron que dedicar diez días a la cooperativa, se le compensan esos diez días, en forma proporcional a lo que cobra el presidente). Los integrantes de los Consejos Asesores no reciben ninguna compensación monetaria.

Resulta indispensable analizar en forma conjunta este trabajo voluntario –estructurado a partir de relaciones de reciprocidad, compromiso y solidaridad– con el trabajo de los asalariados.

La AFA tiene 1716 empleados, de los cuales 1417 son controlados operativamente por los Consejos Asesores, lo que es un indicador más del nivel de descentralización de la cooperativa. Lograr el compromiso de estos empleados con los objetivos de la entidad es un desafío tan complejo como en cualquier gran empresa, pero con la particularidad de que los dueños aquí son más de 14.000, representados por 400 productores que trabajan voluntariamente. Esto no sería posible si no existiese un fuerte compromiso de todos los asalariados y, fundamentalmente, del personal jerárquico.

La gestión de estas organizaciones grandes y complejas excede la calificación y la dedicación de los asociados, por lo que, si no se logra un adecuado sistema de controles e incentivos, existen severos riesgos de desnaturalización de la empresa, o sea, que los intereses que prevalezcan sean los de la gestión profesionalizada y no los de los pequeños y medianos productores que representan la gran mayoría de los asociados.

Frente a esto podemos identificar, al menos, tres estrategias:

- a) La descentralización del control de la gestión. Los consejos asesores seleccionan el personal de su CPC, acuerdan las condiciones de trabajo (más allá de las establecidas en forma centralizada en el marco del respectivo convenio colectivo de trabajo) y controlan el trabajo realizado.
- b) Hay aproximadamente 200 empleados jerárquicos que tienen un esquema de premios asociados a: resultado, volumen operado, cantidad de asociados, etc.
- c) La cooperativa cuenta con un muy desarrollado sistema de capacitación, tanto para dirigentes como para trabajadores, en todos aquellos temas vinculados con el quehacer diario de la cooperativa. Esto está a cargo del Departamento de Educación y Capacitación, responsabilidad de la Administración Central.

⁵ Si bien su trabajo es retribuido, se clasifica como trabajo voluntario al trabajo del presidente, en tanto resulta sólo una compensación por el tiempo que debe dejar de dedicar a su explotación agropecuaria, origen principal y permanente de sus ingresos. Su dedicación se explica primordialmente por razones sociales, políticas, ideológicas, de reconocimiento, de reciprocidad, según la perspectiva que se quiere analizar, pero no es asimilable a la situación del asalariado, más allá de que las motivaciones de este último tampoco se restringen a la retribución económica.

Articulación con la cadena de valor

Cuando en el seno de la Federación Agraria Argentina se discutía el modelo de cooperativa a adoptar, había dos grandes alternativas: a) la integración de las cooperativas locales en una federación de carácter nacional, como se describió al analizar el modelo tradicional, y b) el modelo de AFA: una cooperativa de primer grado que integra toda la cadena de valor, desde el acopio, la provisión de insumos y la asistencia técnica en cada localidad, hasta la exportación o el agregado de valor.

Sin embargo, no se trata de la confrontación entre un modelo descentralizado versus uno centralizado. Como ya se ha visto al analizar el sistema de participación, la organización de los servicios y la organización del trabajo, AFA tiene un esquema de gestión que busca congeniar las ventajas de la centralización logística y de la concentración del poder de negociación con la descentralización de la organización del trabajo y del control de la gestión.

En esto también juegan elementos identitarios, que buscan construir una identidad común (AFA) al tiempo que se busca conservar la diversidad de territorios representados con sus particularidades, tanto productivas como culturales. El orgullo de pertenecer a AFA, sin perder de vista los compromisos con el territorio propio.

Este criterio de integrar toda la cadena pero con una gestión descentralizada, no solo está presente en la cadena principal (oleaginosas), sino también en el resto. Así, por ejemplo, en el caso de la producción de cerdo se buscan integrar todas las actividades (fábrica de alimento balanceado, centro de inseminación, frigorífico, carnicería propia), pero con gestión descentralizada, con participación de los CPC que participan de los distintos eslabones de la cadena.

Articulación con el territorio

Como ya se ha señalado, en gran parte de la experiencia cooperativa la exigencia de mayor escala debilitó la presencia político institucional en las localidades donde las cooperativas menores eran absorbidas en pos de buscar los beneficios de una mayor concentración económica.

La experiencia institucional de AFA es una respuesta al interrogante central: ¿cómo adquirir escala sin perder la perspectiva local? Esto, que ya se ha señalado en la organización de los servicios, es mucho más evidente aún en lo que hace a su papel como organización social inscrita en un territorio.

La gestión de la relación con el territorio pasa por los CPCs y sus Comisiones Asesoras, no sólo respecto a las necesidades específicas del asociado en su carácter de productor, sino también en términos de compromisos y acciones

vinculadas al desarrollo del territorio en general. La cara de AFA en el territorio es la Comisión Asesora y desde allí se articula el relacionamiento institucional.

A esto se suman las ventajas de la escala en la gestión integrada: el Departamento de Educación y Capacitación acompaña técnicamente esta tarea a través de iniciativas como: convenios con universidades, programa de salud y seguridad, de cooperativismo escolar, de comunicación para mujeres cooperativistas, de educación y capacitación juvenil, Revista Agricultores, etc.

PRODUCTORES DE YERBA SANTO PIPÓ SOCIEDAD COOPERATIVA (PIPORÉ)

Se trata de una empresa especializada en la elaboración de yerba mate, propietaria de la marca Piporé, con un importante reconocimiento en el mercado. Es una de las tres principales marcas de cooperativas de yerba.

Su producción es de 21 mil toneladas anuales de yerba mate (año 2013), para lo que cuenta con molino propio e importantes instalaciones para el estacionamiento y el envasado. Es la principal empresa de la pequeña localidad de Santo Pipó, en la provincia de Misiones, originariamente una colonia suiza.

A diferencia de las experiencias ya analizadas y del modelo tradicional, su finalidad económica interna principal es permitir que el productor se apropie de parte del valor agregado en la etapa industrial y comercial. No se trata sólo de defender el valor de la producción ante los actores más concentrados, sino de lograr un precio superior por haber invertido en la cadena valor.

Otra diferencia sustancial con AFA y UAA es su escala. Se trata de solo 58 asociados que, a través de la cooperativa, han construido una marca que permite a sus asociados lograr un precio de la hoja verde superior al de mercado, a partir de una fuerte relación y compromiso entre cada productor y su cooperativa.

Organización de los servicios

No se trata de una organización abierta, en los términos que se ha definido para el modelo tradicional (es decir, sin mayores exigencias en términos de calidad, ni obligaciones de entrega de la producción, ni limitaciones para el ingreso y egreso de la cooperativa cuando el productor así lo decide).

Por el contrario, en Piporé los asociados deben entregar el 100% de su producción de yerba mate a la cooperativa, así como realizar un importante

aporte de capital. Esto les da derecho a recibir un precio por su hoja verde significativamente superior al del mercado.

Es una empresa especializada; sus servicios están orientados exclusivamente a la industrialización y comercialización de la yerba mate y a la asistencia técnica al productor yerbatero, para mejorar y ampliar su producción. Esto se expresa en varios aspectos de su organización.

A diferencia de las anteriores experiencias analizadas (UAA y AFA), busca lograr la mayor eficiencia en la articulación de toda la cadena a partir de la especialización de sus productores y empleados. Esto implicó, a principios de la presente década, un fuerte proceso de reingeniería institucional liderado por productores jóvenes y profesionalizados, nietos de los fundadores, apoyados desde una consultoría externa.

Los excedentes logrados por la actividad son orientados a la misma, ya sea en inversiones que permiten el agregado de valor, o distribuyéndolo entre los asociados en efectivo, lo que opera como un ajuste de precio diferido.

Obsérvese la significativa diferencia con el caso de AFA, donde el excedente habitualmente se capitaliza en la cooperativa para mejorar el negocio principal (en aquel caso, granos), o generar nuevas actividades que permitan diversificar la producción de sus asociados (como, por ejemplo, las legumbres, carnes, etc.).

Lograr esta eficiencia en una cadena de fuerte contenido industrial (la cadena de valor de la yerba mate está controlada por la industria molinera, muy concentrada), requiere un vínculo estrecho entre el productor y su empresa, lo que se refleja tanto en la obligación de entregar el 100% de la producción, como en el trabajo conjunto para lograr la calidad requerida por el producto.

Este compromiso, desde ya, es en los dos sentidos. El productor tiene la obligación de entregar toda su producción y la cooperativa le garantiza su compra (aspecto indispensable para una planta perenne como la yerba mate), e incluso tiene como objetivo principal permitir la expansión de sus asociados. Por otro lado, el productor se compromete con un importante aporte de capital, lo que permite reducir las transferencias al sistema financiero. Téngase en cuenta que no sólo se requiere contar con un capital fijo importante, sino también con un capital de trabajo significativo para financiar el estacionamiento de la yerba.

A este trabajo eficiente y articulado de la producción primaria e industrial se agrega una fuerte política de mercadeo, asociada a una marca que ha logrado un importante reconocimiento en el país.

Junto con la comercialización en el mercado interno, la cooperativa ha crecido sustancialmente gracias a las exportaciones. Es la principal empresa exportadora de yerba mate. Esto le permite diversificar mercados pero también incluye

mayores riesgos, vinculados a las oscilaciones del tipo de cambio, y a los conflictos políticos en los países de destino (Oriente Medio).

En suma, a través de la especialización, de fuertes compromisos productor-cooperativa y cooperativa-productor, de un aporte de capital significativo del asociado y de una estrategia de diferenciación a través de marca propia, la cooperativa logra brindar un servicio de agregado de valor: el productor participa, efectivamente, en los beneficios de la actividad industrial y comercial, y ello se refleja en un mayor precio por la hoja verde.

En este punto debe señalarse un aspecto muy distintivo en esta cooperativa respecto a las operaciones con terceros. A diferencia del modelo tradicional, que naturalmente minimiza las operaciones con terceros, en este caso son importantes: hay muchos productores que no pueden o no desean asumir los mismos compromisos que los asociados, en especial en términos de aporte de capital y de obligación de entrega. Se volverá sobre el tema cuando se discuta la articulación con la cadena.

El productor asociado a la cooperativa también recibe el servicio de asistencia técnica para la producción primaria, que en los años recientes ha incluido un plan de plantaciones orientado a mejorar y expandir las plantaciones de sus asociados. Este plan es responsabilidad del Departamento Agrícola, que cumple también tareas en el monitoreo de plagas, ensayos de fertilización, control de enfermedades, asesoramiento, insumos, y buenas prácticas agrícolas. Trabaja en forma articulada con el INTA y con los grupos CREA.

En conclusión, todos los servicios están orientados al crecimiento de los asociados y al agregado de valor a su producción, a diferencia del modelo tradicional orientado al aumento de la cantidad de asociados, y a la defensa del valor de la producción primaria. Su estrategia es la especialización y el aumento de la producción de sus asociados, y no la diversificación o la búsqueda de sinergias con otros agronegocios.

Articulación con la cadena de valor

La cooperativa integra toda la cadena de valor: sapecado, secado, canchado, estacionamiento, molienda fina, envasado, comercio mayorista y exportación. Pero lo más interesante, en términos de innovación institucional, es lo que ocurre hacia atrás de la cadena.

La producción envasada por la cooperativa tiene dos orígenes: hoja verde de los asociados canchada por la propia cooperativa, y yerba canchada comprada a otras cooperativas. La yerba canchada comprada a terceros es pagada a un precio regulado por el Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM)⁶.

⁶ El INYM es una institución pública no estatal, integrada por todos los actores de la cadena, incluyendo productores y cooperativas. Fue constituida en 2001, con el objeto de regular una

Existen, por lo tanto, dos tipos de articulación del productor con el “sistema Piporé”. Por un lado, el productor asociado, que tiene la obligación de entregar toda su producción, que ha realizado un importante aporte de capital, que recibe vía precio o vía retorno parte de los beneficios del agregado de valor y tiene derechos políticos en Piporé, y, por otro lado, los productores asociados a otras cooperativas que no tienen obligación de entregar su producción ni de realizar aporte de capital a Piporé. Entregan su producción a su cooperativa, la que recibe un precio por la yerba canchada y no tiene derechos políticos hacia el interior de Santo Pipó.

Esto difiere del modelo tradicional, según el cual podría organizarse una cooperativa de segundo grado que se haga cargo del envasado y comercialización, mientras que las cooperativas de base se ocuparían de la asistencia técnica al productor y de la canchada. También difiere del “modelo AFA”, de acuerdo al cual todo podría estar integrado en una gran cooperativa de primer grado, con centros primarios atendiendo a los productores y canalizando su participación.

Esta experiencia está revelando dos tipos de relacionamiento entre el productor y su cooperativa que, difícilmente, pueden subsumirse en una sola institución. Por una parte, una institución orientada al agregado de valor, con fuertes exigencias en términos de entrega y capital, y por otra, una institución orientada a la defensa del valor de la producción a partir de los beneficios de la escala, con menores exigencias hacia el productor. El caso de Piporé revela estas dos modalidades de vinculación: a) con sus asociados, y b) con los asociados de las cooperativas que le entregan yerba canchada. Es el mismo dilema que enfrenta actualmente la Cooperativa San Francisco cuando decide instalar la planta de jugos, como se verá al analizar esta experiencia.

Frente a la necesidad de preservar su modelo institucional, y de garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos de los productores de Santo Pipó, quienes son los titulares del capital de la cooperativa, se adopta la estrategia de operar con terceros no asociados.

Esta disyuntiva se enmarca en un debate muy intenso hacia el interior del cooperativismo, tanto nacional como en la experiencia de otros países, en particular, respecto a las tensiones que esto implica con el principio de la membresía abierta y voluntaria⁷.

En su aplicación concreta, la membresía abierta, esto es, el derecho de asociarse a una cooperativa para recibir sus servicios, siempre está sujeto a determinadas

cadena de valor que presenta fuertes asimetrías entre los distintos eslabones que la integran. En cada campaña, el INYM establece un precio de referencia.

⁷ Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

condiciones, como la capacidad para brindar los servicios, los requisitos de actividad del asociados, los requisitos de capital y otros establecidos por estatuto, etc.

En la legislación argentina las operaciones con terceros tienen dos limitaciones. No es posible distribuir los excedentes operados con terceros entre los asociados. Esto implicaría una transferencia de beneficios de terceros no asociados hacia los asociados, lo que desvirtuaría su condición de organización sin fines de lucro. En el caso de Piporé, como en el resto de las cooperativas, el excedente generado en la industrialización y comercialización de la yerba canchada por terceras cooperativas integra una reserva en el patrimonio neto. No puede distribuirse ni en efectivo ni en cuotas sociales entre los asociados.

Y, además, la normativa vigente exige que las operaciones con terceros no superen el 20% del total. Esto es una fuerte restricción para este tipo de estrategias. En el caso de Santo Pipó, esto se resolvió con una autorización específica, fundamentada en las características particulares del caso, y en que se trataba de dos productos distintos, la hoja verde de los asociados y la yerba canchada de los terceros. De todas maneras, es un tema de debate a resolver si se quiere promover o, al menos, facilitar la organización de cooperativas de agregado de valor, donde siempre habrá productores que no están dispuestos a asumir todos los compromisos (en términos de volumen de entrega y capital, por ejemplo).

Sistema de capitalización

El sistema de capitalización es el propio de una cooperativa de agregado de valor⁸, lo que significa que está orientada a que el asociado se apropie del valor agregado en el resto de la cadena. Por esto el capital inicial es elevado, y parte significativa de los excedentes son distribuidos en efectivo, operando como un ajuste de precio o precio diferido.

La distribución de excedentes en función de la producción entregada hace que el capital tienda a ser proporcional a la producción, aun cuando no hay un sistema explícito de capital proporcional.

El sistema de capitalización constituye un aspecto central en este tipo de cooperativas, por lo cual hubo que citarlo en reiteradas oportunidades al explicar la organización de los servicios y el sistema de integración. El servicio principal es la apropiación del valor agregado, cuyo fundamento económico es el capital aportado, y sobre el cual el asociado quiere tener una rentabilidad, ya sea a través de un mayor precio o a través del retorno (proporcional a la hoja verde entregada).

⁸ Ver Obschatko, Basañes, Martini; 2011, Cooperativas de agregado de valor, pág. 134.

De igual manera, el sistema de integración, como ya se comentó, es diferenciado de acuerdo al tipo de relación entre el productor y la cooperativa, tema donde las exigencias de capital no son un tema menor.

Este tipo de cooperativas, que se han caracterizado como de “agregado de valor”, están conceptualmente ligadas a las cooperativas de nueva generación de los Estados Unidos, donde tuvieron mucha difusión desde la década de los ochenta. En ese esquema, las cuotas de capital del asociado están estrictamente asociadas a derechos de entrega de producción (en este caso, derecho a entregar una determinada cantidad de kilos de yerba por peso capitalizado), derecho de entrega que puede ser transferido a precio de mercado. Sin embargo, ese modelo no puede aplicarse plenamente en la Argentina debido a restricciones del marco legal. Desde el punto de vista de los autores de esta investigación, si se quiere promover la empresa cooperativa como herramienta de agregado de valor, y que ello esté apalancado en la inversión del asociado, debe reformarse el marco legal respecto a operaciones con terceros y a la emisión y transferencia de cuotas de capital.

Organización del trabajo

Desde hace algunos años la cooperativa está conducida por una nueva generación de productores, muchos de ellos nietos de los fundadores, con formación profesional agronómica y con prácticas empresarias en sus propias explotaciones primarias.

A diferencia de otras experiencias, donde la gestión efectiva de la cooperativa tiende a estar en manos del personal jerárquico, y el productor que integra el Consejo de Administración se limita al control de la gestión (cuando no a la simple validación de las decisiones de la gerencia), en este caso el dirigente no sólo gestiona sino que, en su momento, lideró el proceso de reingeniería institucional.

Aquí surge un debate habitual en todo proceso de crecimiento y profesionalización de la cooperativa: ¿debe ser retribuido el trabajo del dirigente, más allá de un simple reintegro de gastos? La respuesta que ofrece en este caso Santo Pipó es afirmativa; efectivamente, el dirigente recibe una remuneración por su trabajo en el Consejo de Administración (art. 67 de la Ley de Cooperativas), que está vinculada al precio de la hoja verde pagado al asociado, además del reconocimiento social, no monetario. O sea, se juzga y premia al dirigente no sólo con el reconocimiento político sino con un ingreso, asociado al objetivo principal de esta cooperativa especializada: el precio de la hoja verde que recibe el asociado.

La cooperativa tiene aproximadamente 150 empleados, que pasan por un estricto proceso de selección de personal, que explícitamente procura jerarquizar la aptitud técnica del aspirante y no su vínculo con alguno de los asociados. Este

sistema fue uno de los resultados del proceso de reingeniería institucional que ya se ha citado, y también uno de los temas que provocaron los debates más intensos entre los asociados. Valga este ejemplo para poner sobre la mesa otro debate que es de interés conceptual y práctico a la hora de discutir la institucionalidad de la cooperativa como empresa.

El valor agregado en los eslabones industrial y comercial puede ser apropiado por el productor en su carácter de proveedor de materia prima (a través de un mayor precio), en su carácter de aportante de capital (por medio del pago de un interés a capital) o en su carácter de trabajador (con el cobro de un sueldo por su trabajo o el de un integrante de su familia).

Ya se han descrito las dos primeras modalidades, y de cómo en este caso se buscan articular a partir de un capital elevado y proporcional que permite al productor apropiarse del valor agregado a partir de un mayor precio o del retorno cooperativo.

Pero el trabajo y el sueldo son otra vía, muy relevante desde lo social, de apropiarse de parte del valor agregado. Obsérvese que los empleados triplican a los asociados. O, en otros términos, que sólo un cuarto de las familias que viven directamente de ingresos de la cooperativa lo hacen en calidad de productores. El resto son trabajadores, en general bien pagos, dado que muchos de sus sueldos están asociados a convenios muy exigentes (por ejemplo, los molineros), con ingresos superiores al de los productores pequeños.

El productor, por lo tanto, legítimamente aspira a que los ingresos generados por los proyectos de agregado de valor de su empresa se reflejen en empleo para su familia. Sin embargo, esto no debe afectar la eficiencia de la empresa: deben trabajar los que puedan hacer la tarea de la mejor manera para garantizar la competitividad en el mercado. Encontrar este equilibrio requirió un intenso y ríspido debate, que se reflejó en reglamentos, criterios de selección, y revisión de los criterios políticos para la toma de decisiones.

Más allá de las prácticas institucionales concretas que se adoptaron, este caso permite señalar la necesidad de incorporar en el análisis de este tipo de empresas el triple vínculo del productor con la cooperativa: como proveedor de materia prima (relacionado con la organización de los servicios), como aportante de capital (vinculado al sistema de capitalización) y como aportante de mano de obra (relacionado a la organización del trabajo, voluntario y asalariado).

Articulación del territorio

La cooperativa es la principal empresa de la localidad de Santa Pipó, y es además producto del proceso de colonización que dio origen a esta población. Por lo tanto, el destino de Santo Pipó y la cooperativa están sólidamente entrelazados.

La cooperativa continúa siendo estrechamente controlada por los productores de esta colonización, lo que no se ha modificado pese al crecimiento. Para esto ha sido central el diseño institucional adoptado: el control político del “sistema Piporé” está en manos de los productores de Santo Pipó (como se explicó en “Articulación con la cadena”), así como también la gestión efectiva de la empresa (comentado en “Organización del trabajo”).

Este enraizamiento con el territorio se refleja en múltiples actividades que reflejan su compromiso con la comunidad, que son abundantemente detalladas en su Memoria: ayudas económicas a escuelas, hogar de ancianos, cooperadora salud, etc.

Por otro lado, como agente económico enraizado en el territorio, lidera iniciativas pensadas en términos de desarrollo local. Dos ejemplos:

- a) Ruta de la Yerba Mate. Junto con otras instituciones constituyó, en 2008, la Asociación Ruta de la Yerba Mate con el objetivo de promover, fomentar, mejorar y desarrollar la imagen de la yerba mate y de la cultura productiva y gastronómica asociada a través del desarrollo de estrategias turísticas. Esto está asociado a la promoción de su producto y el desarrollo de servicios turísticos que generan empleo en la localidad, incluso en las explotaciones de sus asociados (turismo rural).
- b) Caja de Crédito Cooperativa. Con el objetivo de captar el ahorro local y volcarlo a las necesidades de desarrollo del propio territorio, un conjunto de cooperativas y otras entidades impulsaron –acompañadas por el INAES y el BCRA– la constitución de una caja de crédito.

Lamentablemente, por falta de decisión de la autoridad monetaria, esta iniciativa no prosperó (como no lo hizo ninguna de las 18 iniciativas que cooperativas y pymes impulsaron en todo el país).

Frente a ello Piporé, junto con otras entidades de la región, constituyeron finalmente la Cooperativa de Crédito y Consumo La Misión, con sede en la vecina localidad de San Ignacio⁹.

Sistema de participación

Cuenta con un sistema de participación tradicional, limitado a los dispositivos de participación legales (Asamblea, Consejo y Sindicatura), apropiado para su relativamente pequeña cantidad de asociados concentrados en un pequeño territorio. Contrasta con las dos experiencias previamente analizadas (AFA y UAA)

⁹ La limitante de una Cooperativa de Crédito es que sólo puede hacer préstamos con capital propio, o con financiamiento de origen bancario, pero no pueden realizar intermediación financiera como una Caja de Crédito.

que requieren sistemas de participación muy sofisticados debido a su gran cantidad de asociados y su dispersión geográfica.

Esta pequeña cantidad de asociados, todos ellos vecinos, es lo que permite una práctica de diálogo personalizado entre dirigentes, asociados y empleados, propia del modelo tradicional.

El problema de la renovación generacional es, por lo contrario, compartido con las dos otras experiencias. Por ello, como en aquellos casos, también cuenta con una organización juvenil. La Juventud Piporé Cooperativa (JUPICOOP) trabaja en forma articulada con organizaciones juveniles de la región y de carácter nacional, con dos finalidades principales: la formación de cuadros directivos y como equipo de trabajo para la promoción de sus productos.

Este último es un detalle interesante. A diferencia de otras experiencias donde los jóvenes participan sólo de actividades de capacitación o de recreación, aquí asumen un rol operativo concreto y un primer vínculo con las responsabilidades empresarias de la cooperativa: promocionar la marca, centro de su estrategia comercial.

COOPERATIVA COLONIA SAN FRANCISCO

A diferencia de los casos analizados hasta aquí, Colonia San Francisco es una cooperativa de creación reciente. Se constituyó en 2002 para garantizar el acceso directo al mercado de exportación de cítricos, como una forma de evitar el abuso de la posición dominante de la intermediación que perjudicaba notoriamente al pequeño y mediano productor.

Se localiza en Colonia San Francisco, partido de Monte Caseros, en la provincia de Corrientes. Está integrada por 18 asociados, todos ellos productores con plantaciones con calidad de exportación, mayoritariamente jóvenes y muy profesionalizados, que en el momento de la constitución de esta empresa debatieron en forma detallada los compromisos que asumían frente a la cooperativa a los efectos de que esta fuese una herramienta eficaz para solucionar el problema específico que los aquejaba.

La cooperativa nació en un contexto territorial de gran tradición cooperativista. Por ello su constitución y su modalidad de funcionamiento reflejan una mirada crítica sobre el modelo tradicional, lo que sirve para indagar sobre las potencialidades y dificultades de los caminos alternativos.

Cuenta con una moderna planta de empaque, donde se realizan las tareas de lavado, encerado, selección y calibración electrónica, equipada con cámaras frigoríficas. A esto se suma la recientemente inaugurada fábrica de jugo. Su facturación, en 2014, fue de 27 millones de pesos.

Organización de los servicios

Los asociados fundadores invirtieron mucho tiempo y esfuerzo en discutir la organización de los servicios: cuáles serían las pautas para acceder a los servicios de la cooperativa y cuáles los compromisos que asumirían frente a la entidad.

Muchos de ellos habían sido testigos de experiencias cooperativas que terminaron fracasando debido al bajo nivel de participación del asociado, o a la falta de compromiso con un proyecto empresario concreto y consensuado. Superar ello requiere, no sólo una apelación a la responsabilidad, sino también la construcción de reglas de juego por todos aceptadas desde un inicio.

La actividad inicial y principal de la cooperativa es el empaque y exportación de los cítricos de sus asociados. Esta actividad es integrada en forma cooperativa a los efectos de maximizar el precio recibido por el productor por la fruta exportada de alta calidad y de estricta trazabilidad, evitando el abuso de posición dominante de la intermediación.

Algunos puntos centrales en la organización de este servicio son los siguientes:

- Compromiso de entrega de toda la producción de calidad exportable
Este criterio busca evitar el comportamiento especulativo del asociado, que suele ser habitual en el modelo tradicional. El productor puede tener un ofrecimiento coyuntural de un mejor precio por su producción por parte de un intermediario, lo que de aceptarlo debilita a su empresa cooperativa. Para evitar esto, en la Cooperativa San Francisco el asociado tiene la obligación de entregar la producción. El estatuto de la cooperativa exige a su asociado tener permanentemente informada a la cooperativa sobre el volumen de la producción, indicando mensualmente la fecha probable de su disponibilidad para la cosecha y venta.
- Cupo de entrega vinculado al capital aportado
El productor debe hacer un aporte de capital que sea proporcional al volumen de producción que estima entregar. Este tema se verá en detalle al analizar el sistema de capitalización.
- Cosecha y transporte a cargo del asociado
Si bien en algún momento se analizó la posibilidad de centralizar la logística de transporte a planta, finalmente la decisión fue que la producción sea entregada en planta por el productor, haciéndose responsable de la cosecha y el transporte.
- Venta a cuenta y orden del asociado, con trazabilidad estricta
La venta por cuenta y orden del asociado es habitual en este tipo de mercado. Lo que hace la cooperativa es incorporar un estricto sistema de trazabilidad,

necesario para el ingreso a los mercados externos más competitivos. Este sistema, computarizado, funciona con una base de datos que registra el historial de los lotes procesados, permitiendo conocer quien la cultivó, cuando se cosechó, el día que se procesó y qué tratamientos recibió. Esto permite registrar cada etapa de proceso desde la cosecha hasta su destino de venta final.

- Liquidación con prorratio de precios mensual para compensar diferencias arbitrarias.
Como novedad, en la liquidación de esta venta a cuenta y orden se incorpora un sistema de prorratio, a los efectos de moderar los beneficios o perjuicios ocasionados por oscilaciones de corto plazo en el precio de mercado.
- Minimización de los costos de comercialización
Todo el servicio, y los mecanismos de control de los asociados sobre su cooperativa, están orientados a minimizar el costo total de la comercialización, a los efectos de garantizar el mejor precio. El parámetro nunca es el precio del producto en el mercado local. El precio se construye en el mercado externo, se prorratio para evitar asimetrías arbitrarias y se liquida al productor asociado.
- Servicio sólo para asociados
Es otra diferencia con el esquema tradicional. La política es no tener operaciones con terceros no asociados. Quien quiere exportar con la cooperativa debe asumir los compromisos de entrega, de trazabilidad y de capital que se exigen a cada asociado.

Hasta aquí se ha descrito un servicio utilizado por productores de un perfil relativamente homogéneo, con pautas que reflejan un fuerte compromiso asociado-cooperativa.

Sin embargo, recientemente la cooperativa ha asumido un nuevo desafío que pone en tensión este modelo.

La fruta que no tiene calidad de exportación es derivada a la producción de jugos. Pero en este mercado vuelve a presentarse el problema del abuso de posición dominante. Unas pocas empresas controlan el mercado y perjudican al pequeño productor. Esto se refleja en un bajo precio del producto y en una pérdida de casi el 20% de la producción cítrica del departamento de Monte Caseros, que ni siquiera contaba con una planta que recibiera esta producción. Era una necesidad sentida por todos los productores de la región, asociados y no asociados a esta cooperativa.

Aquí se presenta un dilema difícil, ya que parece natural utilizar la misma cooperativa, de funcionamiento exitoso, con reconocimiento en el mercado y con un patrimonio ya constituido, para avanzar en este proyecto. Pero esto implica

revisar las pautas de la organización: los requisitos de calidad de la fruta para jugo son mucho menores, los productores son muchos más, la posibilidad de capitalización de estos es mucho menor, la necesidad técnica en el negocio del jugo de una fuerte articulación con el proveedor también es mucho menor.

¿Pueden convivir las dos modalidades dentro de una misma cooperativa?, ¿están dispuestos los fundadores a aceptar asociados con un menor nivel de compromiso?

La experiencia de San Francisco es de alto interés para contestar estos interrogantes, sin bien para ello habrá que esperar a tener una mayor perspectiva histórica. La planta de jugos se inauguró muy recientemente (octubre de 2015) y, al momento de hacer este informe, está en sus pasos iniciales (principios de 2016).

Se trata de una planta de jugos concentrados y aceites esenciales, que requirió una inversión de 18 millones de pesos, de los cuales el 85% fue aportado con recursos propios de la entidad, y el resto con financiamiento público de origen provincial y nacional.

En estos primeros meses de funcionamiento la cooperativa gestiona la sección de jugo con las siguientes pautas:

- Servicio para asociados y no asociados
El servicio se brinda tanto a asociados como no asociados. Como en el modelo tradicional, no hay exigencias de capitalización vinculadas a este servicio, ni obligación de entrega de la producción.
- Compra de la fruta a precio de mercado, un 5% superior para los asociados
El producto es comprado al precio de mercado. No es venta a cuenta y orden como en el caso anterior. Se trata de un tradicional esquema de empresa testigo. La cooperativa ofrece un precio que termina regulando el mercado, y de esta manera garantiza que no haya abuso de parte de la industria. El asociado, que fue quien financió gran parte del proyecto, recibe un precio un 5% superior.
- Cosecha y transporte a cargo del asociado
Como en el caso de la exportación, la logística de abastecimiento de la planta es responsabilidad de cada productor.

Sistema de capitalización

Al momento de constituir la cooperativa, los asociados hicieron un aporte de capital que quedó definido por dos criterios: el capital que evaluaron necesario para tener la planta de empaque e iniciar el negocio de exportación, y el volumen

que estimaba cada uno que exportaría, de acuerdo a las características de su plantación.

Cuando hubo que evaluar nuevas asociaciones (muy pocas, recuérdese de que se trata de sólo 18 productores) se respetó la misma proporcionalidad. Se valoró económicamente cuanto valía cada “punto” de los asociados preexistentes, y se les requirió a los nuevos un aporte de capital equivalente. Este fue un acuerdo entre las partes, que buscaron una solución consistente con el criterio que se había adoptado desde un inicio.

Gran parte de los excedentes luego son asignados contablemente como reserva para futuros quebrantos (en lugar de asignarse como capital del asociado); incluso hay aportes de los asociados que no se registran como aportes de capital, sino como “aportes irrevocables”.

Cabe suponer que esto obedece al menos a dos razones que interesa señalar. En primer lugar, no hay interés en que dicho patrimonio figure como capital porque no hay interés en apropiarse de la renta de la actividad en su condición de capitalista. La inversión del asociado en la cooperativa se retribuye con el mayor precio que recibe por la producción. Esto, naturalmente, funciona solo en casos como estos, donde existe estricta proporcionalidad entre el aporte de capital y la entrega de la producción, y donde solo pueden acceder a este mejor precio quienes han realizado el aporte de capital.

Por otro lado, al figurar en el patrimonio como reserva o “aporte irrevocable” este no puede ser retirado por el asociado (a diferencia del capital), lo que se traduce en una mayor solidez financiera de la cooperativa, especialmente importante a la hora de buscar financiamiento, por ejemplo, para la exportación.

Como se comentó en el caso de Piporé, esta modalidad está en línea con la tradición de las cooperativas de nueva generación, con desarrollo en los Estados Unidos. Sin embargo, no existe aún un marco legal adecuado para cubrir plenamente sus necesidades.

Este sistema de capitalización sufre tensiones cuando la cooperativa decide invertir en la planta de jugo concentrado y aceites esenciales.

El excedente que surja de las operaciones con terceros asociados (que ahora existirá, a diferencia de lo que ocurre en la sección de exportación) deberá asignarse a una reserva irrepartible, de acuerdo a lo que establece la Ley de Cooperativas. Esto no genera dificultades, lo que sí las provoca es la falta de proporcionalidad en el uso: la inversión realizada por los fundadores no puede ser estrictamente compensada por el precio.

Si bien el asociado recibe un precio un 5% superior por su producción, no recibe ninguna retribución por el capital que ha aportado para que el no asociado también acceda al servicio. Seguramente, este será tema de debate en el futuro.

Sistema de participación

La cooperativa, de acuerdo a las normas legales, cuenta con un Consejo de Administración, con un síndico y realiza las Asambleas anuales obligatorias. Esto implica que los integrantes del Consejo son los que asumen la responsabilidad de todas las decisiones que se toman fuera de las Asambleas. Sin embargo, es interesante observar que, en la práctica, la cooperativa ha adoptado un sistema de participación más adecuado a su escala que el sistema formal. Semanalmente se hacen reuniones abiertas, de las que pueden participar todos los asociados, para la toma de las decisiones vinculadas a la gestión de la cooperativa. Dichas reuniones funcionan como el ámbito real de toma de decisiones. Es una práctica de democracia directa, posible por el pequeño número de asociados.

A esto se suma un uso intensivo de las redes sociales (teléfonos celulares, aplicaciones de mensajería instantánea, internet) tanto para el acceso a la información como para la toma de decisiones.

Organización del trabajo

Hay un grupo de cinco asociados que asumen responsabilidades estratégicas en la gestión de la cooperativa.

En primer lugar el presidente, que asume responsabilidades de una gerencia general. Todos los temas operativos dependen directamente de él, y por ello recibe una retribución en concepto de compensación. Tiene a su cargo 20 empleados permanentes, a los que se suman 60 más en calidad de zafreros. Estos son trabajadores que tienen el derecho a ser contratados de marzo a octubre, en el momento de la cosecha.

Además, hay otros cuatro asociados que hacen tareas de contacto con los clientes en el exterior, participan de rondas de negocios y asumen responsabilidades en la promoción del producto frente a potenciales interesados. Esta actividad no es compensada económicamente, más allá de la cobertura de los gastos de viajes al exterior.

Como puede observarse, las áreas críticas de la gestión de la cooperativa (gerencia y relación con los clientes internacionales) son directamente asumidas por el productor asociado. Es una modalidad típica en el modelo tradicional. Habrá que ver cómo evoluciona en la medida que crezca la cooperativa y resulten más complejas las distintas áreas de negocio.

Articulación con la cadena

Como se desprende de lo dicho hasta ahora, la cooperativa participa de dos encadenamientos paralelos: la exportación de cítricos en fresco y la producción de jugo concentrado.

Respecto al primero, la clave de la cooperativa es la toma de contacto directo con los compradores en el exterior, en especial mediante la participación en ferias internacionales y en rondas de negocios, a donde se llega con un producto diferenciado por su calidad, por la trazabilidad y por el uso de marcas propias. La planta de empaque, el sistema de trazabilidad y las marcas son herramientas subordinadas a esta estrategia principal. De nada serviría si no se logra el contacto directo. Este es el nudo de la actividad de la cooperativa, de la que depende su éxito o su fracaso.

En lo que hace a los jugos, la integración llega hasta la producción de jugo concentrado, el que es vendido mayoritariamente a una de las principales marcas que lidera el mercado. Estrictamente, podrían venderle toda la producción; sin embargo, reservan cierto volumen a los efectos de explorar la posibilidad de la exportación (a partir de la experiencia con que ya se cuenta) y el fraccionamiento con marca propia (en especial dirigida al mercado local más inmediato).

El análisis del devenir de esta experiencia será ilustrativo de las potencialidades y limitaciones para avanzar en proyectos agroindustriales de base cooperativa cuando deben enfrentar mercados controlados por una industria muy concentrada.

Hasta el momento, la planta es un canal alternativo al productor local quien, de otra manera, estaba perdiendo casi un quinto de su producción por falta de demanda en su localidad. Pero se plantea el desafío de disputar parte de la renta del negocio del jugo, la que es apropiada en forma monopólica por los grupos más concentrados.

Articulación con el territorio

El surgimiento de la cooperativa estuvo íntimamente ligado al cooperativismo eléctrico de la zona. Cuando comenzó a discutirse la posibilidad de organizar un servicio de empaque y exportación de cítricos la primera alternativa fue hacerlo como una sección de la Cooperativa Eléctrica de Monte Caseros.

Esta es una cooperativa que tiene, además del servicio eléctrico rural y urbano, una planta de almacenaje y acondicionamiento de granos de 10.000 toneladas de capacidad, y una división apicultura que brinda servicios de extracción, de provisión de insumos y de comercialización.

Finalmente, se tomó la decisión de organizar una nueva cooperativa para la actividad citrícola a los efectos de disponer de un control estricto por parte del productor citrícola, y de ganar en eficiencia por especialización. En concreto, hubiese sido imposible una organización de los servicios como la arriba descrita en el marco de la cooperativa eléctrica preexistente.

Sin embargo, este origen es significativo a la hora de analizar la articulación de la cooperativa San Francisco con el territorio. No es una cooperativa sólo centrada en su actividad, como erróneamente podría presumirse por su especialización. Forma parte desde su origen de un entramado institucional vinculado al desarrollo del departamento de Monte Caseros. Esto fue muy evidente al momento de plantearse la necesidad de una planta de jugos. Rápidamente todos los sectores vinculados a la producción entendieron que este proyecto debía ser liderado por la Cooperativa de San Francisco.

Resulta muy significativo que el acto de inauguración de la planta fuese un acontecimiento social, político y económico del que participaron autoridades nacionales, provinciales y locales. Otro elemento a destacar es su relación habitual y sistemática con las escuelas y tecnicaturas de la zona. Desde sus inicios han definido que su planta es “abierta a la comunidad”.

La cooperativa cuenta con un importante capital social, que le permite jugar un papel en la organización de su territorio. Este liderazgo es reconocido a nivel provincial, lo que se evidencia en que el presidente de la Federación de Cooperativas de Corrientes, organización que integra a cooperativas de todo tipo de esta provincia, es un asociado de la Cooperativa de San Francisco.

COOPERATIVA TAMBERA Y AGROPECUARIA NUEVA ALPINA (COTANA)

COTANA es una pequeña cooperativa de 27 asociados y 21 empleados, cuyo ámbito de influencia está en la frontera entre Santiago del Estero y Santa Fe, en las localidades de Nueva Alpina (provincia de Santiago del Estero) y Ceres (provincia de Santa Fe).

Su actual estructura institucional surge a partir del proceso de transformación de SanCor Cooperativas Unidas Limitada. Durante la mayor parte de su historia, SanCor fue una federación de cooperativas lácteas que industrializaba y comercializaba la leche acopiada por sus organizaciones de base. Cuando se transformó en una cooperativa de primer grado, integrando toda la actividad desde la recolección de leche en el tambo hasta la comercialización mayorista del producto industrializado, sus cooperativas asociadas iniciaron un intenso proceso de reestructuración. La Cooperativa Nueva Alpina (COTANA) es uno de estos casos.

Organización de los servicios

Con el objetivo de lograr la sustentabilidad de los tambos familiares asociados frente al avance de la agriculturización, esta pequeña cooperativa ofrece un conjunto de servicios muy diversificado de carácter local:

- **Provisión de insumos.** Cuenta con un servicio de provisión de insumos, con sucursales en Ceres y Nueva Alpina, que provee semillas, agroquímicos, productos para la limpieza del tambo, ferretería, etc.
- **“Genética Genial”.** Ha desarrollado genética de ganado vacuno adecuado a su ecosistema. Es uno de los temas más llamativos de esta cooperativa, que se analizará en detalle al comentar su articulación con el territorio.
- **Servicio de maquinaria.** Cuenta con un parque de máquinas (enrolladora, embutidora, cosechadora, etc.) con el que brinda servicios a sus asociados. Inicialmente era un “grupo de maquinarias”, o sea, un grupo de productores copropietarios de las máquinas que las compartían con un reglamento. A partir de 1996 este servicio es gestionado por la cooperativa.
- **Crianza de terneros.** En un predio propio cuenta con una “guachera” para 800 terneros, en donde también se hace recría pero sólo para los tambos propios de la cooperativa.
- **Asistencia técnica.** Reciben asistencia de un ingeniero agrónomo, que contrata cada asociado de acuerdo a sus necesidades, pero que paga la cooperativa en forma centralizada. Se comprobará, al analizar la organización del trabajo, que este es un actor clave en la cooperativa.
- **Gestión integral de calidad.** El servicio de asistencia técnica se complementa con un laboratorio propio, que realiza análisis de composición físico-química, microbiológica y sanitaria. El impacto de este servicio se refleja en un aumento de los contenidos grasos, proteicos y sólidos totales, y en una reducción de bacterias y células somáticas en los tambos asociados. Esta información, por otro lado, sigue los parámetros de calidad que paga la industria y, por lo tanto, garantiza la transparencia del sistema.
- **Alimento balanceado.** Cuenta con una pequeña planta de alimento balanceado, para el abastecimiento de sus tambos propios y la crianza de terneros. La ampliación de este servicio es uno de sus proyectos a futuro.
- **Autoservicio.** En la localidad de Nueva Alpina cuenta con un autoservicio para el abastecimiento de toda la comunidad, asociados y no asociados. Como se comentó al analizar el caso de UAA, las secciones de consumo no tienen limitaciones para operar con no asociados.
- **Seguros y salud.** Gestiona una delegación de la Mutual SanCor, a través de la cual provee cobertura de seguros y de salud a sus asociados, empleados y comunidad en general.

- **Pago por cuenta de sus asociados.** Con el objeto de facilitar la tarea administrativa de sus asociados, realiza pagos a su cuenta y orden, que descuenta de la liquidación de SanCor , para pagar distintos servicios de terceros e impuestos.
- **Tambos propios.** Administra dos tambos propios que se originaron en productores que abandonaron la actividad, y que la cooperativa comenzó a gestionar para defender la actividad en la zona y para generar ingresos a la entidad.

Todos estos servicios son de carácter abierto, pueden ser usados por asociados y no asociados, y no existen mayores exigencias para acceder a ellos. La modalidad es la propia de una cooperativa tradicional.

Lo distintivo de esta experiencia es cómo resuelve la tensión entre especialización y diversificación. En este caso se adopta una organización especializada, de gran escala y carácter nacional para la gestión del negocio principal, a través de SanCor, una de las principales empresas lácteas, y por otro lado se adopta una organización diversificada para atender al resto de las necesidades locales, a través de COTANA, una organización especializada en desarrollo local¹⁰.

Vale la pena remarcar: los mismos productores están asociados a SanCor para comercializar la leche y a COTANA para el resto de los servicios.

La pregunta central es si es posible este nivel de diversificación, en una cooperativa local de sólo 27 asociados. Más allá de que, probablemente, en la búsqueda de mayor sustentabilidad encaren alguna reestructuración, las claves se irán dilucidando al analizar la articulación con la cadena y con el territorio, y la organización del trabajo.

Articulación con la cadena de valor

Una de las claves para lograr sostener una matriz diversificada en el territorio es la articulación con empresas especializadas del ámbito nacional, con el objetivo de ganar los beneficios de la escala sin perder la mirada centrada en las necesidades del territorio.

En el caso de COTANA la articulación es con SanCor CUL, con ACA, con Mutual SanCor y con Cooperativa Obrera (Federación Argentina de Cooperativas de Consumo).

¹⁰ Este tipo de cooperativas están caracterizadas en Obschatko et al., op.cit, pág. 135. Allí se las denomina “cooperativas de provisión de insumos”.

Como ya se señaló, la comercialización e industrialización de la leche está delegada en una empresa cooperativa de gran escala, SanCor, en el marco de un proceso de reestructuración que incluyó un intenso debate entre todos los productores asociados al sistema. Finalmente, se adoptó esta decisión estratégica de centrar el negocio lechero en la empresa madre, transformándola en una cooperativa de primer grado, mientras que las cooperativas de cada localidad atienden el resto de las necesidades.

Vale la pena señalar que no todos los asociados están de acuerdo con esto. Hay al menos tres posiciones distintas. Un grupo mayoritario comparte la decisión adoptada DE continuar cada uno de ellos asociado a SanCor, entregando la leche y acompañando la estrategia empresarial consensuada entre todos los asociados de las distintas cuencas. Un segundo grupo entiende que COTANA debería industrializar la leche y desarrollar algún producto que permita a sus asociados un mayor control sobre los beneficios de agregar valor, desarrollando alguna marca de carácter regional orientada a mercados más reducidos. Y un tercer grupo que acuerda que COTANA debe funcionar como un “pool lechero”, esto es, debe negociar la producción de sus asociados al mejor postor, sea SanCor u otra empresa. Esta última es una modalidad de la que existen alrededor de una docena de experiencias en el país. Aquí se propone caracterizarlas como “cooperativas de negociación” (*bargaining cooperatives*, en la experiencia del cooperativismo lácteo estadounidense)¹¹.

Como puede observarse, tres formas muy distintas de pensar la articulación de la cadena de valor, representativas de muchas experiencias y debates hacia el interior del cooperativismo agropecuario argentino.

Por otro lado, la cooperativa está asociada a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad líder del cooperativismo agrario argentino, sobre la cual ya se hizo alguna referencia al comentar la experiencia de UAA. Con esta federación COTANA trabaja algunos temas vinculados a la provisión de insumos y asistencia técnica. Integra, además, el Consejo Asesor Regional de Monteros, ámbito de articulación política de ACA para este territorio.

Al analizar la experiencia de UAA, ya se presentó el debate acerca de sostener o no una sección de consumo en una cooperativa agropecuaria. En este caso se trata de un pequeño supermercado en la Colonia Nueva Alpina, que atiende a las necesidades de las familias de los tamberos y de toda la comunidad allí afincada. Debido al pequeño tamaño de la colonia, no es una actividad que sufra la competencia directa de las cadenas de distribución minorista más concentradas. Sin embargo, sí se encuentra en una situación de negociación desventajosa frente a los distribuidores mayoristas.

¹¹ Ver Obschatko et ál., op. cit. Cooperativas de negociación. Pág. 136.

Para enfrentar esta situación, la cooperativa está vinculada a la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) y, muy particularmente, al sistema de “Primer Precio” que lidera la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca. COTANA, junto con otras cuatro cooperativas de la región, lideradas por la Cooperativa Agropecuaria de Santa Rosa (Santa Fe), compran en forma conjunta en una central virtual organizada por la Cooperativa Obrera (una gran cadena de supermercados de propiedad de los consumidores, cuyo epicentro está en Bahía Blanca y que tiene presencia en cuatro provincias). A través de esta central compran productos Primer Precio, una marca propia de la Cooperativa Obrera que se abastece de pymes de carácter regional (muchas de ellas cooperativas agropecuarias o de trabajo) y que busca ofrecer productos con un adecuado equilibrio calidad/precio.

Este mecanismo permite, por un lado, compensar el peso de las grandes marcas en la preferencia de los consumidores (el consumidor tiene una alternativa de menor precio, de un producto de origen regional, pero que es respaldado por una empresa de alcance nacional) y, por otra parte, construir fidelización de los consumidores de Nueva Alpina con COTANA, ya que es la única que tiene estos productos en la localidad.

A principios de 2016, FACC estaba lanzando una Central de Compras Virtual, que incluía no sólo los productos “Primer Precio” sino también otras marcas, con el objetivo de que los pequeños supermercados cooperativos, como es el de Nueva Alpina, puedan acceder a productos a un precio que ha sido negociado por Cooperativa Obrera junto con el resto de las cooperativas de consumo del país.

Finalmente, COTANA ofrece servicios de cobertura de seguros y de salud a través de la Mutual SanCor, una mutual vinculada al grupo empresario de SanCor CUL. En forma idéntica a lo que ocurría con La Segunda en el caso de UAA.

Esta variada articulación con entidades extraterritoriales (SanCor, ACA, Mutual SanCor, FACC) permite construir una cooperativa diversificada y sustentable. Sin embargo, al consultarse el tema con sus dirigentes, gerencia y asesor técnico, existe una debilidad: las dificultades para el acceso al financiamiento.

A través de esos encadenamientos con las cadenas de valor y otros en el territorio (que se tratarán en el siguiente punto), los asociados cuentan con estrategias para acceder en forma competitiva a servicios de industrialización y comercialización de leche, insumos, seguros, asistencia técnica y genética, bienes de consumo, etc. Pero no a financiamiento, que resulta escaso y caro.

Esto refleja una de las principales debilidades en cualquier estrategia de desarrollo local: la falta de un sistema de crédito de base cooperativa con presencia en el ámbito rural, como sucede en la mayoría de los países desarrollados e incluso en Latinoamérica.

Articulación con el territorio

A partir de su papel en la innovación tecnológica, la cooperativa tiene un papel de liderazgo en la construcción de una amplia y diversificada red interinstitucional para el desarrollo del territorio. Esta es una de las claves de su potencialidad y sustentabilidad como empresa.

En 1993 inauguró su Laboratorio Integral de Servicios Analíticos, en convenio con el Instituto de Tecnología de Alimentos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional del Litoral. Este laboratorio, a través de la toma de muestras de la leche de los tambos de los asociados de la cooperativa, es la base de un sistema de gestión integral de la calidad de leche.

Luego, en 2001, a partir de las dificultades para la importación de genética para ganado vacuno, la cooperativa comenzó a desarrollar un programa de selección genética en convenio con la Universidad de Massey (Nueva Zelanda). Dicho trabajo permitió el desarrollo de genética propia, adaptada al ecosistema local, y fue la base de un Centro de Biotecnología que la cooperativa está desarrollando en convenio con la Facultad de Veterinaria de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Tandil) con financiamiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación y del Gobierno de Santiago del Estero y, más recientemente, de la Secretaría de Política Universitaria del Ministerio de Educación de la Nación, entre otras fuentes.

Este Centro realiza inseminación con semen de toros heterocigotas para el gen que otorga resistencia a la leucosis; será la base de un plan provincial que enfrente esta enfermedad.

Es un excelente ejemplo de cómo una pequeña cooperativa, en forma articulada con el sistema científico tecnológico, con el compromiso de sus tambos en el programa de selección genética (que incluye el desarrollo un tambo “élite”, propiedad de un tambero local, con asistencia técnica de la cooperativa) consigue un significativo impacto local en términos de innovación tecnológica.

Estos logros hacen que COTANA tenga un papel protagónico en la construcción del Cluster Lechero de la región del Departamento de Rivadavia (Santiago del Estero) y del Departamento de San Cristóbal (Santa Fe), que incluye a 197 tambos, trece cooperativas, ocho municipios y universidades.

La cooperativa acompaña también a otras entidades del territorio: forma parte del consorcio caminero, es una de las entidades fundadoras de la Escuela de la Familia Agrícola local (EFA), sus socios también integran y participan en la Cooperativa Eléctrica de Selva, etc.

En suma, el capital social de esta cooperativa permite que cada uno de sus asociados sea parte de la construcción del territorio en el que habita.

Organización del trabajo

En la cooperativa se articula el trabajo en tres modalidades. El trabajo voluntario de sus asociados, el trabajo asalariado de sus empleados, y el trabajo de profesionales independientes. Esta tercera modalidad adquiere un carácter central en la experiencia, por lo proponemos en este caso un análisis específico.

Cuenta con 21 empleados, tres administrativos en la oficina central y el resto trabaja en forma descentralizada en cada una de las unidades de negocio, dependiendo de un gerente que planifica y controla junto con el Consejo de Administración.

Los asociados aportan su trabajo personal en la cooperativa, al menos en tres aspectos:

- **Control de gestión.** Controlan personalmente los distintos servicios de la cooperativa. Entre los integrantes del Consejo de Administración se distribuyen responsabilidades en el control de las distintas áreas. De esta manera, la calidad de la gestión reposa en el trabajo del empleado (por ejemplo, quién atiende la ferretería), el gerente que planifica y controla, y un productor que, en nombre del Consejo, vela por que el servicio contemple adecuadamente el interés de los asociados.
- **Innovación tecnológica y calidad.** Ponen sus tambos y su trabajo personal a disposición de la gestión integral de la calidad de la leche y del desarrollo genético.
- **Integración.** Participan en forma directa de todas las tareas de relacionamiento con las distintas organizaciones con que la cooperativa articula: SanCor, ACA, Mutual SanCor, Primer Precio, Cluster Lechero, Consorcio Caminero, etc.

La cooperativa cuenta con un ingeniero que asiste técnicamente a parte de los asociados (pagado por cada uno de ellos, aunque la cooperativa administrativamente se encarga en la mayoría de los casos de descontar su pago de la liquidación de la leche que realiza SanCor).

Este ingeniero es, a su vez, el impulsor de la mayoría de los proyectos de innovación tecnológica, incluyendo el desarrollo de genética propia. Actúa como soporte técnico de la cooperativa para la construcción de toda la red interinstitucional descrita, que incluye dos universidades nacionales, y una extranjera. Su centralidad hace que este profesional participe en gran parte de las actividades de planificación de la cooperativa, junto con los consejeros y la gerencia. En los casos previamente analizados, surgieron situaciones equivalentes pero, en general, con profesionales del INTA (que serán centrales también en la experiencia de FECOAGRO).

En conclusión, la cooperativa constituye un espacio institucional donde se articula el trabajo de empleados, asociados, y de profesionales externos

(independientes o empleados del INTA). Resulta clave para su análisis institucional comprender la modalidad en que se articulan, en cada caso, esta diversidad de relaciones laborales.

Sistema de participación

El sistema de participación responde al modelo tradicional, adecuado para organizaciones de pequeña escala: un Consejo de Administración con reuniones mensuales, la Asamblea anual, y una comunicación de carácter personal de cada asociado con la gerencia y con las autoridades de la cooperativa. A esto se suma la participación informal pero decisiva del profesional externo en las tareas de planificación y gestión, como se señaló en el punto anterior.

Como toda cooperativa, existe preocupación en la formación de los futuros dirigentes. Esto descansa también en la articulación de la cooperativa con estructuras de carácter nacional. Los jóvenes vinculados a la cooperativa participan en los Centros Juveniles de SanCor y en la organización juvenil de la Federación Argentina de Cooperativas Eléctrica (FACE), a través de la Cooperativa Eléctrica de Selva.

SanCor y FACE son organizaciones cooperativas de carácter nacional con un importante trabajo de formación de cuadros juveniles, y sobre ellas reposa la estrategia de COTANA en este sentido.

Finalmente, la mayoría de los asociados de COTANA participa de SanCor a través de su sistema de participación específico, que tiene las características propias de las cooperativas de gran escala, como se analizó en forma detallada en las experiencias de la UAA y AFA.

Sistema de capitalización

El sistema de capitalización responde al modelo tradicional. La fuente de capitalización principal es la acumulación de los excedentes anuales; en caso de que se decidan distribuir retornos, estos se realizan como descuentos en servicios del ejercicio siguiente.

No hay un sistema de capital proporcional, pero este tiende a serlo a partir de la capitalización de excedentes (que es proporcional al uso de los servicios). Cuando hubo que incorporar un nuevo asociado, se estableció que este hiciese un aporte de capital equivalente al 10% de su producción (a integrar en cinco años). Sin embargo, no es un criterio institucionalizado: fue un criterio establecido de común acuerdo con el productor que quería asociarse a los efectos de resolver ese tema puntual.

La debilidad del sistema de capitalización hace que haya una baja predisposición a integrar capital, lo que implica una limitación a la cooperativa. Esto ha sido evidente al discutir el proyecto de una planta de alimento balanceado, que no logra iniciarse por falta de predisposición de los asociados a aportar capital.

COOPERATIVA DE PROVISION APÍCOLA (COSAR)

COSAR, junto con la Cooperativa de San Francisco, es una de las dos entidades de constitución más reciente entre las analizadas. Como en aquella, su organización surge a partir de una mirada crítica sobre las experiencias preexistentes y, por lo tanto, resulta ilustrativa de algunos de los debates más habituales sobre organización y gestión de cooperativas. Se constituyó en 2002 a partir de nueve grupos de Cambio Rural, en el marco del Programa Apícola (ProApi).

Gracias al trabajo de desarrollo y transferencia de tecnología del INTA se había logrado una producción de calidad, con los más altos estándares sanitarios y sin la utilización de antibióticos ni ácido fénico. En suma, un producto con una calidad diferencial y de buena aceptación en el mercado externo.

Dicho proceso de transferencia se había realizado a través de la organización de grupos de productores a partir de los cuales, paralelamente a los aspectos tecnológicos más duros, se desarrolló una experiencia asociativa que podía usarse para enfrentar los desafíos comerciales.

¿Cómo lograr que el trabajo realizado en términos de calidad se reflejara en el ingreso de los productores, y no fuese apropiado por los eslabones más concentrados de la cadena? En particular, ¿cómo poder exportar y que el beneficio no fuese apropiado por los exportadores? Para responder a esta pregunta estaba la experiencia de cientos de cooperativas apícolas que habían sido promovidas desde diversos programas públicos de desarrollo rural, tanto de orden nacional como provincial.

Si bien un número importante de estas experiencias había avanzado exitosamente en el desarrollo de los servicios que requiere el productor apícola –en particular, la administración de una sala de extracción– el avance en la cadena de valor (comercialización, agregado de valor, exportación) se había mostrado mucho más dificultoso.

Al momento de realizar la visita de campo, en 2014, la cooperativa integraba a 110 productores apícolas, dispersos en trece localidades del centro y norte de la provincia de Santa Fe, y exportaba entre 400 y 500 toneladas anuales de miel, en el marco del protocolo de calidad INTA Nro. 11, con trazabilidad desde la colmena hasta el envasado en tambores precintados.

Articulación con la cadena de valor

Una vez que se decidió impulsar una organización especializada (solo apícola y no como una sección dentro de una cooperativa de mayor dimensión, como en el caso de la UAA) cuyo objetivo principal iba a ser la exportación (y no el fraccionamiento para atender el mercado externo con marca propia), quedaba aún la cuestión de cómo se insertaría la cooperativa en la cadena de valor que va desde la producción de miel hasta la exportación. Aparecían aquí dos opciones: la organización de cooperativas locales para los servicios de producción (sala de extracción, acopio de la miel, provisión de insumos, etc.) que luego se integran en una federación, responsable de la exportación (lo habitual en lo que se ha caracterizado como modelo tradicional); y la organización de una gran cooperativa de carácter regional que brindara los servicios locales y también exportara la miel (como AFA).

Ambas alternativas parecían demasiado complejas: muy exigentes en términos administrativos y de difícil control por parte del productor. Se optó por una tercera alternativa: constituir una cooperativa de primer grado, de carácter regional, pero exclusivamente focalizada en el negocio principal: el acopio de la miel, el control de su calidad y la gestión del negocio de exportación. Paralelamente, cada productor continuaría accediendo a los servicios locales que requiriere a partir de terceras entidades locales (cooperativa, asociación civil, municipio, sociedad comercial, etc.) que articulan con cada grupo.

En el caso de COSAR, la cooperativa, con una administración pequeña y flexible, gestiona un centro de logística y acopio desde donde se hace cargo del transporte desde la sala de extracción, de la recepción, del acopio por origen y color, del control de calidad en un laboratorio del INTA y, finalmente, de la gestión comercial del tambor de miel.

Sus clientes son importadores de Estados Unidos, Europa y Japón, con los que mantiene contacto directo evitando intermediarios, y procurando recibir un precio acorde a la calidad ofrecida. Desde 2008 cuenta también con Certificación de Comercio Justo, lo que mejora su estrategia de diferenciación frente a determinados mercados.

A esta actividad principal agregan otros servicios, como la provisión de insumos (en especial azúcar y medicación para la colmena, también indumentaria) y asistencia técnica (que le permite controlar todo el proceso productivo a los efectos de garantizar la calidad que requiere su estrategia comercial).

Organización de los servicios

La cooperativa está especializada en prestar servicios estrictamente vinculados a la competitividad de la cadena frente a las exigencias del negocio de exportación, con el objetivo de lograr un producto sin utilización de antibióticos ni ácido fólico,

producido bajo un protocolo de calidad INTA Nro. 11 y con plena trazabilidad desde la colmena hasta el envasado en los tambores precintados. Las condiciones del servicio son las siguientes:

- **Obligación de entrega y monitoreo centralizado.** El productor tiene la obligación de entregar el 100% de la producción. Dicha producción está monitoreada por un servicio técnico centralizado, lo que permite determinar las necesidades de insumos y monitorear la evolución de la cosecha. A partir de una relación estrecha con los grupos se controla, por ejemplo, que los medicamentos se adecuen estrictamente a las necesidades.
- **Transporte.** La cooperativa se responsabiliza del transporte. Se cobra un costo de transporte promedio, independiente de la distancia al depósito.
- **Acopio y venta.** Los tambores de miel se acopian identificando al productor que entrega. El productor dispone el momento de venta. Es responsabilidad del gerente balancear la oferta (según decisión del productor) y la demanda (de acuerdo a la gestión con los importadores extranjeros). Es decir, el productor mantiene la decisión sobre su producto hasta el momento de concretar la exportación.
- **Liquidación.** La cooperativa liquida a cada productor el monto de la venta menos una comisión sobre esta, para cubrir los costos de la exportación y servicios conexos, y los insumos provistos. Se trabaja con prefinanciación del Banco Credicoop.
- **Terceros no asociados.** Eventualmente, la cooperativa trabaja con terceros no asociados (siempre organizados como grupos) como prueba, para luego decidir una futura asociación.

Estas pautas de organización requieren una coordinación estricta y exigente entre el productor y su cooperativa, muy distante del modelo tradicional. La cooperativa controla todo el proceso de producción y exige la entrega de toda la producción, mientras que el productor mantiene control sobre las decisiones comerciales que se tomen sobre sus tambores.

Como ya se comentó, paralelamente a estos servicios centralizados en COSAR, cada grupo organiza los servicios que requiere en su territorio; por ejemplo, la provisión de los núcleos y la extracción de la miel. Las salas de extracción en algunos casos son particulares, en otros pertenecen al municipio, a cooperativas o a sociedades comerciales.

Sistema de participación

El sistema de participación de la cooperativa se sostiene en los grupos de Cambio Rural¹² integrados. Todos los asociados deben pertenecer a algún grupo.

¹² Cambio Rural. Programa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca ejecutado por el INTA.

La pertenencia al grupo responde a las necesidades de la organización del servicio (que ya se analizó) y a la necesidad de organizar la participación del productor en la gestión de la cooperativa.

Al momento de realizar la visita de campo, la cooperativa estaba integrada por trece grupos, que tenían entre 2 y 17 asociados. Cada grupo es un espacio donde se discuten los aspectos productivos y la gestión de la cooperativa. De esta manera, se garantiza una relación estrecha con las necesidades de cada grupo en su territorio.

El Consejo de Administración se reúne, semanalmente, junto con el técnico que supervisa los grupos y el gerente de la entidad. Todos los grupos tienen derecho a enviar un representante a esta reunión donde se toman todas las decisiones de la cooperativa.

La discusión estratégica de largo plazo tiene su momento específico. Al cierre de la producción, en agosto, se realiza una jornada de capacitación sobre temas técnicos e institucionales, que sirve como espacio de reflexión y revisión de objetivos.

En síntesis, al sistema de participación tradicional de las cooperativa (Asamblea Anual, Consejo mensual y síndico), en COSAR se suman otros ámbitos que procuran una participación estrecha del productor en su cooperativa: las reuniones de los grupos, la reunión semanal de consejo con la participación ampliada con representantes de todos los grupos, y la jornada de capacitación que se realiza en agosto.

Si bien se trata de una cooperativa de primer grado, su funcionamiento es el propio de una organización de segundo grado. No hay un reconocimiento formal a estas organizaciones de base, pero sí hay un reconocimiento político. La participación en la cooperativa es del grupo organizado, no del asociado individual.

Esto resulta una propuesta muy innovadora, que incluso puede adoptar grados de mayor formalidad en caso de requerirlo la escala. La cooperativa puede, por ejemplo, reconocer a las organizaciones territoriales con que articula el carácter de distritos electorales de la cooperativa de primer grado, y así formalizar su representación en el consejo, por ejemplo.

Sistema de capitalización

El sistema de capitalización es tradicional. Cada asociado debe capitalizar el equivalente al valor de 250 kg de miel (lo que garantiza un esfuerzo inicial igualitario, aunque no asociado al tamaño del productor). Este monto debe ser integrado a lo largo de cinco años.

Por otro lado, todos los excedentes son regularmente capitalizados. Las estrategias de financiamiento de la cooperativa están estrictamente basadas en

el financiamiento de terceros y en el flujo de fondos que genera la propia operatoria. El asociado no tiene obligación de integrar capital más allá de lo estrictamente estatutario, y no visualiza a la cooperativa como una oportunidad de inversión.

Esto es consistente con una cooperativa cuyo objetivo no es agregar valor, sino brindar servicios logísticos de costo mínimo para garantizar el reconocimiento del valor del producto que está diferenciado por el trabajo de los asociados.

Organización del trabajo

La cooperativa cuenta con sólo dos empleados: el gerente y el encargado de depósito. A esto se suma el ingeniero agrónomo, quien, si bien es un profesional independiente, es una pieza clave dentro de la empresa: realiza una visita trimestral a cada productor y luego una reunión grupal; es el vehículo de comunicación entre la cooperativa y los grupos, tanto para los temas técnicos como los comerciales y societarios.

A esto se suma el trabajo voluntario de los asociados, que resulta clave para el sostenimiento de la empresa. Por una parte, el trabajo articulado en los propios grupos, que gestionan los servicios de la cooperativa en el territorio y la relación con la cooperativa y, por otra, integrando el Consejo de Administración, tarea por la cual no reciben ninguna remuneración.

La cooperativa es un espacio donde se articula el trabajo de sus asociados en el marco de relaciones de reciprocidad y mutua conveniencia –cuyo beneficio económico concreto es acceder a un mejor precio por la miel– y el trabajo especializado de la gerencia y del técnico, que controlan aspectos estratégicos: la gestión comercial con el mercado externo y la supervisión de toda la cadena de comercialización. A esto se suma el acompañamiento técnico y político por parte del INTA a este proyecto íntimamente asociado a sus políticas de promoción de la actividad apícola.

Articulación con el territorio

Todo el relacionamiento con cada uno de los territorios pasa por los grupos locales. Son estos grupos organizados los que gestionan la relación de los productores con los municipios, locales con el INTA, con las salas de extracción y, en suma, con todos los actores de la localidad.

Por el contrario, la cooperativa es una estructura mínima al servicio de esos grupos locales, que no tiene un propósito de representación política ni de incidencia sobre los distintos actores de su ámbito regional.

FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO)

FECOAGRO se origina a principios de la década de los ochenta del siglo XX como resultado de una iniciativa del INTA, a través de su Programa de Minifundios, para organizar a muy pequeños productores y trabajadores rurales en la producción de semillas hortícolas. El aprovechamiento de las excelentes condiciones agroecológicas de la provincia de San Juan para esta producción, el bajo requerimiento de capital inicial, y el carácter de producción de trabajo intensiva constituyeron una oportunidad que fue aprovechada exitosamente en la construcción de una empresa cooperativa que hoy genera ingresos a 600 familias.

La Federación, constituida en 1992, agrupa a 30 cooperativas que proveen al Programa ProHuerta del INTA, al tiempo que ha desarrollado una nutrida variedad de productos que comercializa con su marca propia “La Huerta Familiar”.

Esta experiencia tiene dos diferencias importantes respecto a las analizadas precedentemente. En primer lugar, se trata de una federación, no una cooperativa de primer grado. Sin embargo, constituye una unidad económica integrada, con una conducción estratégica fuertemente centralizada. Prácticamente, toda la actividad de sus cooperativas asociadas es programada desde el Consejo de Administración y la Gerencia de la Federación.

En segundo lugar, los asociados son tanto productores como trabajadores rurales. En las experiencias anteriores todos los asociados son productores que gestionan una explotación agropecuaria que utiliza los servicios de la cooperativa (comercialización, asistencia técnica, etc.).

En este caso, las dos situaciones se encuentran fuertemente imbricadas, como se discutirá en detalle cuando se analice la organización del trabajo. Esto hace que, en el análisis, surjan muchas de las problemáticas típicas del cooperativismo de trabajo.

La finalidad económica principal de FECOAGRO es generar ingresos a sus asociados en su calidad de productores y trabajadores rurales, y ello se realiza a partir de dos servicios principales: a) la organización de un plan de siembra, producción, y comercialización de semillas hortícolas, y b) la organización de un plan de producción y comercialización de productos agroindustriales a comercializar con marca propia.

Articulación con la cadena de valor

El principal encadenamiento productivo del que participa FECOAGRO es la producción de colecciones de semillas hortícolas, cuyo destino principal es abastecer al Programa ProHuerta.

La Federación organiza el plan de siembra en función de la perspectiva del mercado: cuánto se sembrará, qué se sembrará y cuánto corresponde a cada cooperativa. Luego, cada cooperativa distribuye las tareas entre sus asociados (se verá esto en detalle al analizar la organización del trabajo y el sistema de participación).

Para viabilizar la realización del plan, la Federación provee insumos, brinda servicio de maquinaria a la cooperativa cuando esta lo requiere (algunas cooperativas tienen equipos propios) e incluso financia el acceso a la tierra (ya sea financiando la compra de tierra a la cooperativa o financiando el arrendamiento a la cooperativa o a algunos de sus asociados). Todos estos servicios son descontados del valor de la semilla liquidada a la cooperativa.

Una vez cosechada la semilla, la Federación la transporta hasta su planta de procesamiento, donde realiza la limpieza y clasificación, para luego volver a las cooperativas, donde sus asociados arman las colecciones, que finalmente son comercializadas por la Federación.

En base a un esquema similar, FECOAGRO impulsa el desarrollo de agroindustria de carácter artesanal, con el objetivo de diversificar la producción, reducir los riesgos inherentes a la especialización y crear nuevas oportunidades de trabajo a las familias que integran el sistema. En este caso, la Federación diseña el producto (producto, precio, empaque, gestión de la marca), define los volúmenes de producción y los distribuye entre sus asociados. Además, provee los insumos, financia galpones y plantas (ya sea descontando luego del valor del producto, o, mayoritariamente, gestionando subsidios de programas públicos). Luego, cada una de las cooperativas produce los dulces, quesos, vinos, tomate triturado, etc.

La comercialización es centralizada por la Federación a través de distintas modalidades: participación en licitaciones públicas, exportación, venta en local propio de sus productos agroindustriales, distribución mayorista, acuerdos con mercados vinculados al consumo responsable/social/cooperativo/agricultura familiar, etc.

Organización del trabajo

El sistema de FECOAGRO incluye, al menos, cuatro modalidades de trabajo que implican distintas relaciones laborales con la cooperativa: trabajo asalariado, trabajo asociado, trabajo voluntario de sus asociados, trabajo de profesionales del INTA. La novedad respecto al resto de las experiencias analizadas en esta investigación es el trabajo asociado, que es el característico de las cooperativas de trabajo. Todas estas modalidades están imbricadas, dando complejidad al análisis. Se comenzará analizando las particularidades de la organización del trabajo hacia el interior de las cooperativas de base.

Las cooperativas asociadas a FECOAGRO responden a dos tipos distintos desde el punto de vista legal: hay 16 cooperativas agropecuarias y 14 cooperativas de trabajo.

Una cooperativa agropecuaria es una empresa que tiene como asociados a productores agropecuarios, esto es, personas que gestionan en forma autónoma una explotación agropecuaria y que reciben de parte de la cooperativa servicios de provisión de insumos, asistencia técnica, comercialización, etc. Su objetivo es proveer servicios a este productor, a un mínimo costo, de manera de maximizar el ingreso de su asociado.

Por otro lado, una cooperativa de trabajo en la actividad primaria tiene como asociados a trabajadores rurales, esto es, a personas que comparten un proceso de trabajo (en este caso, la producción primaria) y que comparten los ingresos de su trabajo, en forma proporcional al esfuerzo que realizó cada uno. Su objetivo es crear condiciones de trabajo colectivamente decididas, incluyendo la retribución del mismo.

Como se verá, en la práctica de FECOAGRO ambos tipos se confunden. Del mismo modo, los socios tienen, alternativamente, la condición de productores y de trabajadores.

En la experiencia de FECOAGRO conviven al menos tres modelos, que se describen a continuación.

Modelo I: Cooperativa Agropecuaria. Los asociados son pequeños productores. Son mayoritariamente propietarios de sus explotaciones, aunque también pueden arrendar parte de ella (mayoritariamente con financiamiento de FECOAGRO dentro del plan de siembra aprobado).

Cada productor trabaja con su familia en forma autónoma en su explotación, y luego tiene ingresos por la venta de esta producción a FECOAGRO, a través de su cooperativa. A estos ingresos suma los que recibe por el trabajo de armado de colecciones, que la cooperativa cobra a la Federación, y luego distribuye entre los asociados de acuerdo a las horas trabajadas.

Como se observa, si bien es una cooperativa agropecuaria incluye trabajo asociado, en los mismos términos que una cooperativa de trabajo. Formalmente debería hablarse de una cooperativa agropecuaria con una sección de trabajo, pese a que esto no se refleja en sus estatutos.

Modelo II: Cooperativa de trabajo rural. La propiedad de la tierra es colectiva. En principio, la propuesta impulsada desde el INTA fue la organización del trabajo en forma colectiva dentro de un predio común. Todos producirían juntos y luego se distribuiría el ingreso de acuerdo al trabajo aportado por cada familia. Sin embargo, la organización del trabajo efectivamente adoptada se termina correspondiendo con el modelo anterior, de cooperativa agropecuaria: cada familia trabaja un predio asignado por la cooperativa, y luego tiene ingresos por lo producido. De este ingreso FECOAGRO descuenta el financiamiento de la

compra de la tierra. Como en el modelo anterior, cada familia suma también lo recibido por el trabajo del armado de las colecciones.

Modelo III: Cooperativa de trabajo agroindustrial. La cooperativa es propietaria de una pequeña planta de producción agroindustrial (mayoritariamente dulces y tomate triturado), que cuenta con un galpón, cocinas, refrigeración, etc. Su organización es estrictamente la de una cooperativa de trabajo: el proceso de trabajo es organizado en forma colectiva, y cada uno recibe su paga en función del trabajo aportado. Eventualmente, los asociados también son contratados por FECOAGRO a través de la cooperativa para el armado de semillas.

A estos distintos modelos institucionales se suman las cooperativas agropecuarias que tienen además plantas agroindustriales y cooperativas de trabajo rural que también tienen plantas agroindustriales, es decir, combinaciones de los modelos anteriores.

Como se puede observar, los modelos son convergentes en la organización de la producción primaria; finalmente, son familias que organizan en forma autónoma su trabajo, unos en propiedades individuales, otras en propiedades cooperativas.

En lo que hace a la Federación, para todas sus actividades cuenta con trabajadores asalariados organizados en tres departamentos, que incluyen todos los servicios: limpieza y clasificación de la semilla, transporte, servicio de maquinaria, asistencia técnica, producción de plantines, gestión de unidades experimentales, administración, asistencia contable y legal a las cooperativas asociadas, gerencia, etc. En 2012 eran 64 trabajadores, pero luego la cooperativa ingresó en un proceso de reducción y reestructuración, cuyo análisis escapa al alcance de este trabajo.

El trabajo de los profesionales del INTA ha sido central y decisivo en la promoción del modelo, en el diseño institucional, en el acompañamiento técnico, en el relacionamiento institucional e, incluso, en la gestión. Baste decir que el gerente de la Federación, desde el inicio y durante la mayor parte de su historia ha sido un ingeniero agrónomo extensionista de esta institución.

Finalmente, a esto se suma el trabajo de los asociados que participan del Consejo de Administración de cada cooperativa y, en especial, del Consejo de Administración de la Federación, quienes asumen la responsabilidad de la administración y el control de todo el sistema.

Volviendo a lo dicho inicialmente, en la organización del trabajo se encuentran las siguientes modalidades:

- El trabajo asociado, esto es, el trabajo organizado y retribuido en las condiciones colectivamente acordadas en cada cooperativa de base.
- El trabajo voluntario de los asociados que asumen responsabilidades en la administración del sistema, con cobertura de los gastos que les insume

la actividad Esta relación de trabajo está construida preponderantemente en base a criterios de reciprocidad.

- El trabajo asalariado del personal contratado, en las condiciones de trabajo definidas en los distintos convenios.
- El trabajo de los profesionales del INTA, pagado por esta institución (al menos, en forma preponderante en el inicio de la experiencia).

Organización de los servicios

En el marco conceptual que se propone, la organización de los servicios está vista desde la perspectiva del asociado: cuál es el servicio que recibe y en qué condiciones.

En el caso particular de FECOAGRO, a diferencia del resto, hay dos tipos de asociados: el pequeño productor propietario y el trabajador rural sin tierra. En lugar de los servicios “tranqueras para afuera”, típicos del resto de las experiencias, en este caso el servicio es la organización de la producción. En concreto: a) la organización de un plan de siembra, producción y comercialización de semillas hortícolas, y b) la organización de un plan de producción y comercialización de productos agroindustriales a comercializar con marca propia.

El acceso a este servicio exige una articulación estrecha entre el asociado y la cooperativa, incluyendo la planificación de todo el ciclo productivo. Muy distinta al modelo tradicional, donde el productor usa los servicios de la cooperativa de acuerdo a las necesidades de una estrategia empresaria que decide en forma relativamente autónoma.

El asociado forma parte (y necesita para su sostenibilidad) de un plan de producción diseñado y gestionado en forma centralizada. Todas las cooperativas asociadas deben entregar el 100% de la producción que ha recibido apoyo de la Federación. Esto implica que puede haber algún grado de autonomía para otros emprendimientos, pero que se asume un compromiso de plena integración respecto a los negocios principales de la Federación, desde la producción hasta la comercialización.

Las operaciones con terceros no asociados se reducen a dos casos: para completar los compromisos de producción de semilla no habiendo oferta de las cooperativas, y en el trabajo con grupos precooperativos, que todavía no se han formalizado como cooperativas.

En el marco de este servicio principal, la cooperativa ofrece un complejo entramado de servicios que incluye los siguientes:

- **Servicio de maquinaria:** la Federación cuenta con herramientas y máquinas propias, que trabajan de acuerdo a la demanda de las cooperativas y de

acuerdo a la opinión del técnico, que evalúa el requerimiento y toma la decisión en consulta con el Consejo de Administración.

- **Diversificación:** a los efectos de aumentar los ingresos de los productores asociados, la Federación, en forma conjunta con el INTA, impulsa procesos de diversificación productiva. Ello incluye financiamiento, acceso a los mercados y transferencia de tecnología (aromáticas, agroindustriales, tambos, vinos artesanales, etc.).
- **Remuneración:** en el caso del trabajo en las colecciones y del trabajo en la agroindustria, la Federación remunera a la cooperativa, y esta a su vez al asociado. En algunos casos de productores con mayores dificultades financieras, se realizan adelantos en concepto de remuneración al tiempo de trabajo dedicado a la producción primaria (pagos que luego se descuentan de la producción comercializada).
- **Capacitación:** actividades de capacitación sobre temas técnicos y sobre gestión cooperativa. También llevan adelante programas de alfabetización.
- **Financiamiento capital de trabajo:** asociado a la programación de cada siembra, FECOAGRO financia insumos y, eventualmente, arrendamiento de la tierra.
- **Acceso a la tierra:** la Federación ha comprado tierra con fondos originados en diferimientos impositivos, que luego vende a las cooperativas en forma financiada (se descuenta de la producción entregada). A través de este mecanismo los productores de FECOAGRO cuentan con 430 ha.
- **Financiamiento de inversiones:** con recursos de distintos orígenes (BID, Comisión Nacional de Microcrédito, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, etc.) la Federación ha implementado fondos rotativos para el financiamiento de inversiones de las cooperativas y de sus asociados.
- **Salud:** con una retención del 3% en la liquidación de las semillas y del 5% de los excedentes, crea un fondo para la atención de necesidades de salud (en particular, medicamentos y estudios).
- **Becas:** de distinto tipo para estudiantes en edad escolar y para estudios universitarios.
- **Consumo:** compra conjunta de bienes de consumo para la provisión de los asociados a las cooperativas.
- **Vivienda:** se realizaron algunas experiencias de financiamiento de vivienda en tierras de la cooperativa para afincar a sus trabajadores asociados.

Sistema de participación

La Federación cuenta con un Consejo de Administración, integrado por siete productores elegidos en la Asamblea, de la que participan todas las cooperativas en condiciones igualitarias. A este dispositivo básico de participación (que incluye al síndico como en toda cooperativa) se suman las reuniones de planificación de siembra. Esas son reuniones de las que participan todos los consejeros y todos

los presidentes de las cooperativas, y donde se decide el plan de siembra: qué producirá cada cooperativa, y qué servicios recibirá para poder llevarlo adelante.

La centralidad de estos temas hace que en la práctica se haya instituido este ámbito con el objetivo de garantizar la mayor transparencia en la toma de decisiones. De la capacidad de estas reuniones para efectivamente resolver en forma positiva la disputa entre los intereses de las distintas cooperativas se juega el futuro de FECOAGRO como modelo de integración.

FECOAGRO, como toda federación, se estructura desde abajo hacia arriba. Cada una de las cooperativas cuenta con una Asamblea que designa al síndico y al Consejo de Administración, y a los delegados a la Asamblea de la Federación.

Una vez que el plan de producción es acordado en la “reunión de planificación de siembra”, y formalmente aprobado por el Consejo de Administración, este baja a cada cooperativa, donde el respectivo Consejo aprueba la distribución de responsabilidades entre las distintas familias de productores.

Al analizar el sistema de participación de cada una de las cooperativas vuelven a aparecer los dilemas propios de la doble condición de productores y trabajadores: ¿es socio el productor o cada uno de los integrantes de la familia que trabajan en el plan de producción? Entre las que formalmente son cooperativas agropecuarias la situación tiende a ser la primera, mientras que en las que son formalmente cooperativas de trabajo, tiende a ser la segunda. Pero, en términos generales las decisiones son acuerdos entre las familias que participan en cada cooperativa. Son muy pequeñas cooperativas, donde prevalecen las relaciones personales, en el marco de relaciones de poder que terminan de configurarse de acuerdo a su articulación con el Consejo de Administración de FECOAGRO.

En el tema del sistema de participación resulta indispensable tener en consideración el papel del INTA. Esta institución ha tenido siempre una participación central, debido a su papel en la gestión de la cooperativa, en el relacionamiento institucional con el principal mercado (programa ProHuerta) y con las fuentes de financiamiento del sector público: Ministerios de Agricultura y de Desarrollo Social, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, etc.

El caso es útil para reflexionar en la compleja relación entre el Estado y la organización de los productores. El punto es cómo lograr congeniar el objetivo de apoyar desde el Estado a sujetos sociales en condiciones de vulnerabilidad y, por otro lado, promover las organizaciones autónomas que puedan sostenerse a partir de su inserción en el mercado.

En principio hay dos posiciones alternativas: a) una organización autónoma e inserta en el mercado con asistencia del Estado, y b) consorcios, empresas o agencias de gestión pública, que atiendan a las necesidades del productor, procurando su participación.

En la búsqueda de un camino institucional intermedio, en un trabajo anterior se proponía una posibilidad poco explorada: “la participación del Estado en el Consejo de Administración de la cooperativa en el marco de lo permitido por la Ley de Cooperativas en su art. 19, con un Estatuto que así lo prevea y en condiciones establecidas en un régimen especial de carácter preferencial, que debería estar reglamentado desde la autoridad de aplicación. Complementariamente, puede evaluarse que parte de las transferencias de recursos que se realicen a la entidad se hagan en carácter de capital que, como todo capital, es reembolsable una vez que se retira el asociado”¹³.

Cualquiera sea la alternativa elegida, siempre será complejo y decisivo lograr el adecuado equilibrio entre participación del productor y responsabilidad de la política pública. FECOAGRO, a diferencia del resto de las experiencias analizadas, ha sido producto de una política pública, y su gestión ha sido fuertemente acompañada por los profesionales del INTA. Al momento de realizar este trabajo, la Federación estaba transitando un importante debate sobre el tema.

Sistema de capitalización

El patrimonio de la cooperativa es resultado de subsidios recibidos del Estado, la acumulación de excedentes generados en su actividad económica y el beneficio financiero originado por el uso intensivo de diferimientos impositivos en un momento dado –que equivalían en la práctica a un préstamo a tasa negativa–. Esta última herramienta ha sido la clave de la compra de tierras, que luego fue financiada a las cooperativas de trabajo, que la pagan con descuentos sobre el valor de la semilla entregada.

Naturalmente, esto se complementa con un sistema de capitalización tradicional. En las cooperativas de base el aporte es de carácter prácticamente simbólico, y su única finalidad es dar derechos políticos a los asociados. Por su lado, cuando la cooperativa se asocia a la Federación debe suscribir cuotas sociales por el valor de 1000 litros de gasoil, que luego son integradas a partir del flujo de ingresos que genera la cooperativa con la Federación.

Articulación con el territorio

Como ya se señalara, FECOAGRO es emergente de políticas de desarrollo rural impulsadas por el INTA, en diálogo con las diferentes organizaciones de pequeños productores de la provincia de San Juan. Este origen ha determinado una política de desarrollo que descansa, en gran medida, en una articulación inteligente con los distintos actores del territorio.

¹³ Obschatko, Basañes, Martini; op.cit. Pág. 152.

A partir de la organización cooperativa, los pequeños productores y trabajadores rurales –muchos de ellos en situación de pobreza e, inclusive, analfabetos– logran constituirse en un sujeto social de relevancia en la provincia. La Federación es una referencia para múltiples iniciativas, incluyendo aquellas directamente vinculadas a la actividad, pero también otras, como las vinculadas al cuidado del medio ambiente, inclusión de trabajadores con discapacidad, generación de trabajo urbano (textil para mujeres), organización de un fondo de microcrédito para las familias asociadas.

SOCIEDAD DE CHACAREROS TEMPORARIOS DE SAN JUAN (SchT)

La Sociedad de Chacareros Temporarios es una asociación civil integrada por 280 productores hortícolas de San Juan. Fundada en 1974, veinte años después construyó, y administra desde entonces, el Mercado Concentrador de Frutas y Verduras de Rawson.

El Mercado, organizado en ocho naves con una superficie total de 30.000 m², constituye una experiencia exitosa que permitió a los productores hortícolas de su ámbito de influencia superar el maltrato que sufrían en mercados controlados por puesteros intermediarios.

Si bien se trata de una asociación civil, se lo incluye en este estudio de experiencias cooperativas por dos razones. En primer lugar, porque más allá de la figura jurídica, su gestión democrática y abierta es asimilable al funcionamiento cooperativo. De hecho, podría eventualmente pensarse en una experiencia equivalente organizada jurídicamente como cooperativa. En segundo lugar, como se verá al analizar su articulación con la cadena de valor, el diseño institucional incluye una cooperativa para la organización de determinados servicios.

Organización de los servicios

Todas las experiencias anteriores analizadas tienen como objetivo integrar en forma vertical determinados servicios, para mejorar las condiciones de negociación frente a situaciones de concentración en las cadenas de valor respectivas.

En esta asociación la finalidad económica principal es muy distinta: construir un espacio donde la oferta de sus asociados pueda interactuar en condiciones de transparencia con la demanda de minoristas y consumidores finales. Esto es, crear a partir de la organización de los productores, espacios donde se recreen condiciones de mercado competitivas: múltiples oferentes, múltiples demandantes, pleno acceso a la información, etc.

La principal innovación institucional en esta experiencia se encuentra, precisamente, en la organización de los servicios, esto es, las condiciones para acceder a los servicios del mercado, de tal manera que no se produzcan las dificultades habituales en la mayoría de los mercados de frutas y verduras.

Cada una de sus naves cuenta con dos espacios diferenciados:

Playa de productores. Es un espacio para uso exclusivo de los asociados, del que participa diariamente un promedio de 150 productores. Tienen derecho a ofrecer su producción en las siguientes condiciones:

- El horario es de 7 a 9 h.
- Sólo pueden ofrecer producción propia, lo que es monitoreado por un ingeniero agrónomo, que también tiene responsabilidades de asistencia técnica en las huertas.
- El espacio es de uso exclusivo de los asociados.
- El productor paga \$ 35 por día para usar el espacio, más una cuota mensual de \$ 70 (valores de 2014).
- La ubicación del productor en el playón depende de la continuidad de su presencia: quien no concurre 30 días seguidos va “al fondo de la línea”.

Puestos fijos. El mercado cuenta con 170 puestos fijos, administrados por puesteros que no son asociados a la cooperativa, y que operan con las siguientes condiciones:

- El horario es de 7 a 13 h.
- Ofrecen producción de terceros, incluyendo productos de los asociados y productos de origen extrarregional.
- Cada puestero paga un alquiler mensual, equivalente a \$ 70 por día (valores de 2014).

El productor, de esta manera, tiene derecho a ofrecer en forma directa su mercadería a los 400 compradores que, en promedio, usan el mercado (mayoritariamente verduleros), o dejar su producción en consignación en el puesto fijo.

A este servicio principal, la SChT suma otros servicios complementarios a sus asociados:

- **Cámaras frigoríficas:** los productores y los puesteros pueden usar, con el pago de una tarifa diaria por bulto, las cámaras del mercado. La tarifa es menor para el asociado.
- **Herramientas:** la Sociedad alquila distintas herramientas a los asociados (sulfatadora, motosulfatadora, cincel y rastra de disco).
- **Seguridad:** junto con la transparencia es una de las principales preocupaciones del asociado y en general del usuario del mercado. Para ello cuenta con un sistema de 32 cámaras permanentemente monitoreadas por personal de seguridad.

- **Asistencia técnica:** la Sociedad tiene contratado en forma permanente un ingeniero agrónomo que brinda asistencia técnica a los asociados, en forma articulada con el INTA y otros organismos provinciales de transferencia de tecnología.
- **Otros servicios:** galpón de empaque de ajo, playa de secado de uva y tomate, asesoramiento contable, salón de usos múltiples, dos confiterías, asesoramiento para la compra de insumos y financiamiento, capacitaciones, etc.

En conclusión, el mercado es administrado por los productores hortícolas de su zona de influencia, quienes tienen derecho a ofrecer su mercadería en forma directa a los compradores, sin necesariamente tener que recurrir a un puestero.

Vale la pena comparar este esquema con otras formas de comercialización de frutas y verduras: las ferias francas y los mercados de concentración administrados por cooperativas de puesteros.

A diferencia de las ferias francas, que funcionan sólo algunos días, y donde el productor vende directamente al consumidor asumiendo toda la tarea del comercio minorista, en este caso el asociado –sin la obligación de asumir las tareas de comercialización en forma permanente– forma parte de un mercado que trabaja seis días a la semana, durante seis horas, y que incluye todo tipo de frutas y verduras, incluyendo la producción extrarregional que requiere el consumidor.

Y, a diferencia de los mercados de concentración de frutas y verduras organizados como cooperativas, el puestero que administra un puesto fijo no puede ser asociado: solo el productor que opera en el playón. El puestero recibe los servicios del mercado (y paga por su uso) pero no tiene derechos políticos. Quien decide y controla la gestión del mercado para garantizar las condiciones de transparencia es el productor.

Articulación con la cadena de valor

El productor hortícola asociado a la SChT tiene dos estrategias de articulación con la cadena de valor. La primera es el mercado. La asociación no busca integrar un eslabón de la cadena de valor (como era en todos los casos hasta aquí descriptos), sino crear las condiciones necesarias para que la articulación con las empresas de comercialización (puesteros mayoristas y verduleros) se realice en forma transparente y equitativa.

A los efectos de comercializar en forma conjunta a terceros mercados y agregar valor a la producción, en 1984 constituyeron la “Cooperativa Agrícola para asociados de la Sociedad de Chacareros Temporarios Ltda.”. Como lo especifica su razón social y su estatuto, una cooperativa cerrada a los asociados de la SChT.

Esta llamativa organización institucional obedece a las limitaciones de la asociación civil como persona jurídica, ya que no puede ejecutar actos de comercio y, por lo tanto, no puede comercializar la producción de sus asociados. Sólo puede administrar el mercado.

Alternativamente, la misma experiencia podría realizarse con una cooperativa de productores a cargo de la administración de mercado y con secciones organizadas para el resto de los servicios de comercialización.

A los efectos analíticos, la morfología institucional resulta muy útil: por un lado el mercado creando condiciones competitivas y, por otro, la integración (más clásica) de los eslabones de acondicionamiento y comercialización dentro de la organización controlada por los productores.

La principal actividad de la Cooperativa es la exportación de ajo, el que es acondicionado en las instalaciones del mercado. Otros proyectos que se han encarado, sin éxito o con avances menores al momento de la visita de campo, fueron la comercialización en un puesto propio en el Mercado Central de Buenos Aires, la industrialización del tomate, la comercialización de tomate seco y de pasas de uva. El propósito era comercializar el excedente de la producción una vez cubierta la demanda de productos frescos en el mercado local.

Organización del trabajo

En el mercado se identifican al menos cinco formas de trabajo distintas: el trabajo voluntario de los asociados en la administración, el trabajo asalariado de los empleados, el trabajo de los asociados en la venta, el trabajo de los puesteros y el trabajo en las áreas tercerizadas.

En este tema, lo más innovador de esta experiencia es el trabajo de los asociados en la venta. Todo el mercado está orientado a garantizar sus condiciones de transparencia, pero minimizando el trabajo extrapredial del productor asociado. Con sólo dos horas de presencia en el mercado, los días en los que cuenta con producción, el productor ofrece su mercancía a los verduleros, consumidores directos o a los puesteros de carácter permanente.

Además, está el trabajo de carácter voluntario de los consejeros quienes, en representación de todos los asociados, se hacen cargo de la administración del espacio. Por estatuto, este trabajo es no remunerado. La asociación sólo cubre los gastos en que necesita incurrir el productor para la gestión.

En este sentido el estatuto es muy estricto, y no permite que nadie pueda usufructuar ni económica ni políticamente la posición de privilegio que podría suponer integrar la conducción de la Sociedad. No sólo no cobran nada, tampoco pueden realizar ninguna actividad política durante el ejercicio de su mandato. Las

marcas que el maltrato sufrido en su experiencia en otros mercados han dejado entre estos productores seguramente influyeron en estas decisiones fundacionales.

Para el funcionamiento diario del mercado cuentan con una pequeña planta de empleados y también profesionales que facturan por sus servicios (ingeniero agrónomo, contador, etc.). Como en los casos ya analizados, estos profesionales tienen un papel muy relevante en el planeamiento estratégico de la institución.

Para las tareas de comercialización de frutas y verduras, al trabajo de los asociados en el playón se suma el de los puesteros en los puestos fijos. En estos espacios se encuentra la organización del trabajo habitual en los mercados de concentración: trabajo personal de los puesteros, trabajo familiar y trabajo asalariado.

Finalmente, se suma el trabajo de los servicios concesionados a terceros, como confiterías, venta de insumos, etc.

Sistema de capitalización

La cooperativa es sólo una herramienta comercial de la SChT. Prácticamente no tiene patrimonio. Cuenta con un sistema de capitalización tradicional: un aporte de capital simbólico y capitalización habitual de excedentes.

Por otro lado, el patrimonio de la SChT se logra a partir de pequeños aportes realizados por los asociados a través de los años. Este patrimonio es el que les permitió instalar el mercado. Luego recibieron subsidios por parte del Estado para completar las inversiones.

Como ya se dijo, el servicio al productor es crear condiciones de transparencia y equidad para la comercialización de su producción. Pero, además, el mercado de la SChT genera externalidades positivas que benefician al conjunto: se constituye en un precio competitivo de referencia para otros mercados, beneficia al consumidor, impacta en el desarrollo de los servicios en el área de influencia (como se verá al analizar la articulación con el territorio), etc. Son estas externalidades positivas las que justifican la participación del Estado en el financiamiento de esta experiencia. Similares consideraciones se podrían hacer en gran parte de las cooperativas.

Volviendo al análisis del patrimonio de la SChT, como en toda asociación civil, no existe capital a nombre de los asociados, y cualquier excedente que pudiese surgir de su operatoria pasa a formar parte de su patrimonio indiferenciado.

Sistema de participación

Es similar a un sistema de participación tradicional. En este caso hay dos personas jurídicas distintas (la asociación civil y la cooperativa), pero la

conducción es la misma más allá de las formalidades de cada Asamblea y Comisión Directiva (o Consejo de Administración, en el caso de la cooperativa).

Hay una Asamblea anual de la que pueden participar todos los asociados con un voto, que elige una Comisión Directiva integrada por nueve asociados. El sistema de participación se sustenta en el contacto directo e informal de los directivos con los asociados que tienen presencia regular en el mercado.

La búsqueda del compromiso del productor con la SChT, base para garantizar el efectivo funcionamiento del mercado, es una de las preocupaciones de carácter permanente entre sus dirigentes, que son emergentes de las luchas gremiales en defensa del sector. En dicha línea de trabajo cuentan con una gacetilla propia que procura mejorar la comunicación con los asociados y construir identidad común: “El Chacarero”, que se distribuye mensualmente desde octubre de 2013.

Articulación con el territorio

A partir de su organización en la SChT, los chacareros asociados logran un impacto importante en la configuración del territorio. La instalación del mercado tuvo consecuencias positivas no sólo en la formación de los precios de frutas y verduras, sino también en términos de desarrollo local en el partido de Rawson.

El mercado brinda servicios al productor, a mayoristas, consumidores y vecinos. Para esto mantiene fuertes vínculos con autoridades municipales. En esta interacción adquiere particular centralidad la ocupación del espacio urbano (el mercado y sus adyacencias) y la conflictiva relación entre los productores hortícolas periurbanos y el avance del ejido urbano. La SChT se constituye en un sujeto social relevante en la construcción social del territorio y, muy particularmente, en la negociación por la ocupación de los espacios urbanos y rurales.

Por otro lado, la SChT mantiene lazos estrechos con el INTA para las tareas de asistencia técnica y, en general, para todas las iniciativas de desarrollo rural dirigidas a los pequeños productores hortícolas de la provincia.

A través de la SChT los productores se articulan para satisfacer necesidades de sus familias no estrictamente vinculadas a la actividad. Ejemplo de ello es el convenio firmado con el Club Vecinal Richet Zapata para que los asociados accedan a servicios deportivos y de esparcimiento.

3. Conclusiones. Una hoja de ruta para el análisis institucional

En este ejercicio de identificar innovaciones respecto al modelo tradicional se ha puesto de manifiesto el potencial de la cooperativa como herramienta para dar distintas respuestas frente a cada desafío o necesidad.

La primera recomendación que de aquí se desprende es adoptar una mirada crítica y reflexiva sobre la experiencia de cada cooperativa agropecuaria, a partir de las necesidades de cada grupo de productores. A modo de hoja de ruta para esta tarea se propone comenzar por identificar la finalidad principal que tiene la cooperativa para analizar su correspondencia con el diseño institucional adoptado.

Sin aspirar a una enumeración taxativa, que, por otro lado, no parece aconsejable, podemos identificar el siguiente conjunto de finalidades a partir de los casos analizados¹⁴:

- Finalidad de defensa de la producción. El productor necesita a la cooperativa para acceder a los servicios que requiere su actividad evitando la posición dominante de las empresas de provisión de insumos, de industrialización o de comercialización.
- Finalidad de agregado de valor. El productor desea participar como inversor en actividades que agreguen valor a su producción. Es decir, que sus ingresos sean los del propietario (en forma asociada) de una cadena integrada, y no se limiten a los ingresos como productor primario.
- Finalidad de diversificación. El productor necesita desarrollar nuevas cadenas de valor, que le permitan diversificar su actividad, como estrategia para incrementar sus ingresos, reducir el riesgo empresarial o aprovechar en su predio el excedente de fuerza de trabajo del que dispone su familia.
- Finalidad de mercado de competencia. El productor necesita crear un ámbito apropiado para poder ofertar su producto en condiciones de competencia, esto es, de múltiples demandantes e información transparente.
- Finalidad de creación de trabajo. El productor, cuyo principal recurso es la fuerza de trabajo familiar, desea generar actividades prediales y extraprediales, primarias y agroindustriales, que generen ingresos para los integrantes de su familia.
- Finalidad de desarrollo local. El productor necesita una institución desde donde construir condiciones para el desarrollo de su comunidad, lo que incluye pero no se limita a los servicios vinculados a su actividad primaria.

¹⁴ Queda como desafío del lector reflexionar sobre cuál o cuáles de estas finalidades podrían corresponderse a cada una de las experiencias analizadas.

Esta finalidad principal de la cooperativa se debe corresponder con el perfil de los asociados, o de los distintos grupos de asociados en los casos de mayor heterogeneidad. Por ejemplo, la propuesta de “agregar valor” tiene resonancias muy distintas según el perfil del asociado y el diseño institucional de la cooperativa. Si el productor dispone capital y cuenta con un diseño institucional adecuado, agregar valor será la oportunidad de invertir para apropiarse de parte del valor generado más allá de la tranquera, y así mejorar sus ingresos. Si no tiene capital pero sí fuerza de trabajo excedente y, nuevamente, cuenta con el diseño institucional adecuado, agregar valor será la oportunidad de generar trabajo e ingresos para su grupo familiar.

Una vez que se cuenta con una hipótesis sobre la finalidad principal, se estará en condiciones de pasar a discutir cada uno de los componentes institucionales. Si bien se los ha presentado en forma independiente, queda claro que están sumamente imbricados. El orden de prelación no es unívoco, pero resulta central desde el inicio del análisis preguntarse qué servicios brinda la cooperativa, dónde lo realiza y cuáles son las condiciones para acceder a ellos. Los ejes principales al analizar el componente “organización de los servicios” han sido la distribución territorial (local/regional), el grado de diversificación (especializada/diversificada) y las mayores o menores exigencias para acceder a dichos servicios, incluyendo la posibilidad o no de operaciones con terceros (abiertas/cerradas).

Se han analizado casos de cooperativas regionales diversificadas (UAA), de cooperativas locales diversificadas (COTANA), e incluso el imprevisto caso de una cooperativa regional, especializada y de pequeña escala (COSAR). Por otro lado, se han visto experiencias como AFA o COTANA –donde la relación tiende a ser más abierta– y otras donde la relación asociado/cooperativa es más exigente, como las de FECOAGRO, Piporé o San Francisco.

Teniendo en claro la organización de los servicios podrá analizarse su mayor o menor correspondencia con el resto de los componentes.

El sistema de capitalización presenta grandes variantes. Entre las experiencias analizadas se diferencian significativamente las de Piporé y San Francisco, que con altos requerimientos de capital y una relación estrecha con el productor que capitaliza parecen tener un sistema consistente con la finalidad de agregado de valor.

En varias de las experiencias analizadas hemos visto distintas estrategias para superar las limitaciones del sistema de capitalización tradicional. Se destaca el caso de la UAA, que muestra alternativas muy consistentes cuando lo que se busca es construir un sistema previsible y equitativo. Sin embargo, no puede dejar de señalarse que este es uno de los temas de mayor debate, respecto al cual se ha manifestado la necesidad de revisar el marco legal¹⁵.

¹⁵ Obschatko et ál., op. cit. Pág. 45

El sistema de participación, por su parte, constituye uno de los componentes centrales de la institución cooperativa, en tanto la gestión democrática es una de las características más significativas de su naturaleza.

Las principales innovaciones están asociadas a la escala (al aumentar la escala se requieren sistemas de participación que permitan instancias territoriales como los centros primarios cooperativos de AFA o las comisiones regionales de la UAA) y a las exigencias de coordinación de la cadena de valor (ver al respecto, por ejemplo, el papel de los grupos asociativos al interior de COSAR o las reuniones de siembra de FECOAGRO).

Una de las inquietudes más habituales cuando se discute sobre una cooperativa suele ser la “falta de participación”. El análisis de las experiencias estudiadas lleva a pensar que no alcanza con apelar a un mayor compromiso, es necesario reflexionar cómo se vehiculiza esta participación, y si los ámbitos existentes son los adecuados en función de la finalidad, la escala y el tipo de gestión que exige la cadena de valor en que se haya inscripto la cooperativa.

Este tipo de empresas requiere invertir dinero y trabajo en el desarrollo y sostenimiento del sistema de participación. Al respecto, resultan significativos los esfuerzos que se han comentado en varias de las experiencias respecto a educación cooperativa y a la formación de la juventud.

En lo que hace a la articulación con la cadena de valor, resulta muy notable la variedad de alternativas identificadas. Se han analizado casos donde se busca integrar toda la cadena en una sola empresa (AFA) y experiencias donde la cooperativa delega la gestión de la cadena en una entidad de grado superior (COTANA). Se han visto también distintas estrategias de articulación a partir de un mismo producto (por ejemplo, la experiencia de San Francisco respecto la exportación en fresco y la producción de jugo). El caso de la SChT resulta muy distinto al resto. No busca integrar un eslabón de la cadena de valor sino construir un ámbito adecuado para que la articulación entre los productores y los compradores se realice en condiciones de concurrencia; ello no obsta a que cuando lo requieren, integren algún eslabón a través de su cooperativa controlada (por ejemplo, para la exportación de ajo).

El análisis de la articulación con el territorio resulta necesariamente complementario con el de la articulación con la cadena, pues la cooperativa es el instrumento por el cual el grupo de productores busca mejorar su articulación con el territorio y con la cadena. Sin embargo, la sugerencia es pensar ambos aspectos en forma independiente, a los efectos de poder evaluar si el diseño institucional se adecúa a las necesidades y preferencias de los productores asociados.

Se ha visto en COTANA una experiencia fuertemente orientada al desarrollo de su territorio, y en COSAR una experiencia fuertemente orientada a la articulación con la cadena. El punto no es si uno es más correcto que el otro, sino si cada diseño

institucional se adecúa a la finalidad por la cual cada grupo de productores sostiene a la cooperativa.

También es necesario analizar si no hay un desequilibrio entre ambas miradas. COTANA puede centrarse en el territorio porque la mayoría de sus asociados resuelve su articulación con la cadena a través de SanCor. COSAR puede priorizar su trabajo sobre la cadena, porque los grupos apícolas ordenan la articulación de cada productor con el territorio.

Ambos componentes están, por otro lado, fuertemente asociados al sistema de participación. Si una cooperativa expande su territorio, transformándose de una cooperativa local en una regional, y no adecua su sistema de participación, es muy probable que pierda capacidad para incidir sobre su territorio. Tenderá a orientar su esfuerzo hacia los problemas de articulación con la cadena y, probablemente, se debilitarán tanto los servicios en las distintas localidades como su liderazgo en los temas de interés territorial. Las experiencias de AFA y UAA son ilustrativas acerca de cómo pensar un diseño institucional que busque escala e integración de la cadena de valor, sin perder la perspectiva territorial que sólo puede garantizar la participación organizada desde cada territorio.

Finalmente, en lo que hace a la organización del trabajo, el recorrido por las experiencias analizadas señala la necesidad de pensar a la cooperativa como una institución donde se articulan principalmente dos relaciones de trabajo: el trabajo voluntario del asociado, fundamentado en relaciones de reciprocidad y ayuda mutua, y el trabajo asalariado regulado por el derecho del trabajo. A esto se suma el trabajo asociado (en la experiencia de FECOAGRO), y el trabajo de los asesores técnicos externos (incluyendo el caso particular de los profesionales de las agencias de transferencia de tecnología).

En lo que hace al trabajo voluntario y el trabajo asalariado, se han observado distintas estrategias para procurar la convergencia de esfuerzos: incentivos a los asalariados vinculados a los objetivos de los asociados (AFA), retribución al trabajo voluntario de los consejeros (Piporé), descentralización del control de gestión estableciendo un nexo directo entre los asalariados de una agencia y los asociados de un determinado territorio (AFA), actividades de educación cooperativa para empleados, formación en temas de gestión y de liderazgo para los asociados, etc.

Respecto al trabajo asociado, se discutió el tema en profundidad al analizar la experiencia de FECOAGRO, donde se observaron problemáticas más específicas del cooperativismo de trabajo. Este es un punto, como se señaló también en el caso del capital, donde el marco legal presenta limitaciones que se han sugerido revisar¹⁶.

Retomando lo que se dijo en la introducción: las cooperativas agropecuarias nacieron como una innovación social que procuró abrir nuevos caminos para un desarrollo rural equilibrado e inclusivo; llegaron al país de la mano de los inmigrantes

¹⁶ Obschatko et ál., op.cit., pág. 49.

Europeos y durante más de cien años han desarrollado una extensa experiencia, en diálogo con las distintas culturas locales, que se ha caracterizado por su capacidad para innovar frente a los profundos cambios sociales, políticos y económicos de la historia nacional. Continuar con este camino de innovación es una exigencia tanto para superar los problemas de pobreza rural y desequilibrio regional que aún aquejan a la Argentina, así como para asumir los nuevos desafíos del desarrollo sostenible. Para esto es necesario sistematizar y analizar lo hasta aquí realizado. Este ha sido el propósito de este trabajo que se espera sea un aporte para la reflexión de todos aquellos involucrados en cada institución cooperativa: asociados, empleados y asesores técnicos.

4. Bibliografía y fuentes

Obschatko, Edith S. de; Basañes, Carlos César; Martini, Guillermo. Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. Buenos Aires. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación / IICA Argentina, 2011, y la bibliografía citada en el mismo.

Fuentes primarias

Entrevistas a autoridades, asociados y profesionales vinculados a cada una de las experiencias, realizadas en 2014 y 2015.

Fuentes secundarias

Memorias, Balances, Estatutos y publicaciones de las entidades estudiadas.

5. Anexo. Fichas de las cooperativas analizadas

UNIÓN AGRÍCOLA DE AVELLANEDA (UAA)

AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS (AFA)

PRODUCTORES DE YERBA SANTO PIPÓ SOCIEDAD COOPERATIVA (PIPORÉ)

COOPERATIVA COLONIA SAN FRANCISCO

COOPERATIVA TAMBERA Y AGROPECUARIA NUEVA ALPINA (COTANA)

COOPERATIVA DE PROVISIÓN AGRÍCOLA (COSAR)

FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN (FECOAGRO)

SOCIEDAD DE CHACAREROS TEMPORARIOS DE SAN JUAN (SCHT)



Fundada en 1919, se trata de una cooperativa que, originaria de Avellaneda, Santa Fe, cubre un amplio territorio del norte de dicha provincia y parte de las limítrofes. Está orientada a brindar todos los servicios que requiere el productor en cada localidad, incluyendo los negocios tradicionales de gran escala y la búsqueda de nuevas producciones que eviten el éxodo rural.

Es una de las mayores cooperativas agropecuarias del país, y son líderes en la producción avícola.

Principales innovaciones institucionales

Organización de los servicios: A partir de una matriz sumamente diversificada de producciones y servicios, logran promover sinergias que resultan claves para el desarrollo local y la retención de la familiar rural en el campo.

Sistema de capitalización: En la búsqueda de un sistema de capitalización equitativo y previsible, son pioneros en la implementación de capital proporcional.

Sistema de participación: A partir de ámbitos y prácticas muy consolidados en el tiempo, cuentan con un sistema que garantiza plena participación, formación y renovación dirigencial, pese al gran número de asociados y a su amplia cobertura territorial. Papel clave de la organización juvenil, con estructura jurídica autónoma, en la formación de los cuadros dirigenciales.

Localización

Avellaneda (Santa Fe)

14 sucursales en cuatro provincias

Asociados: 1852

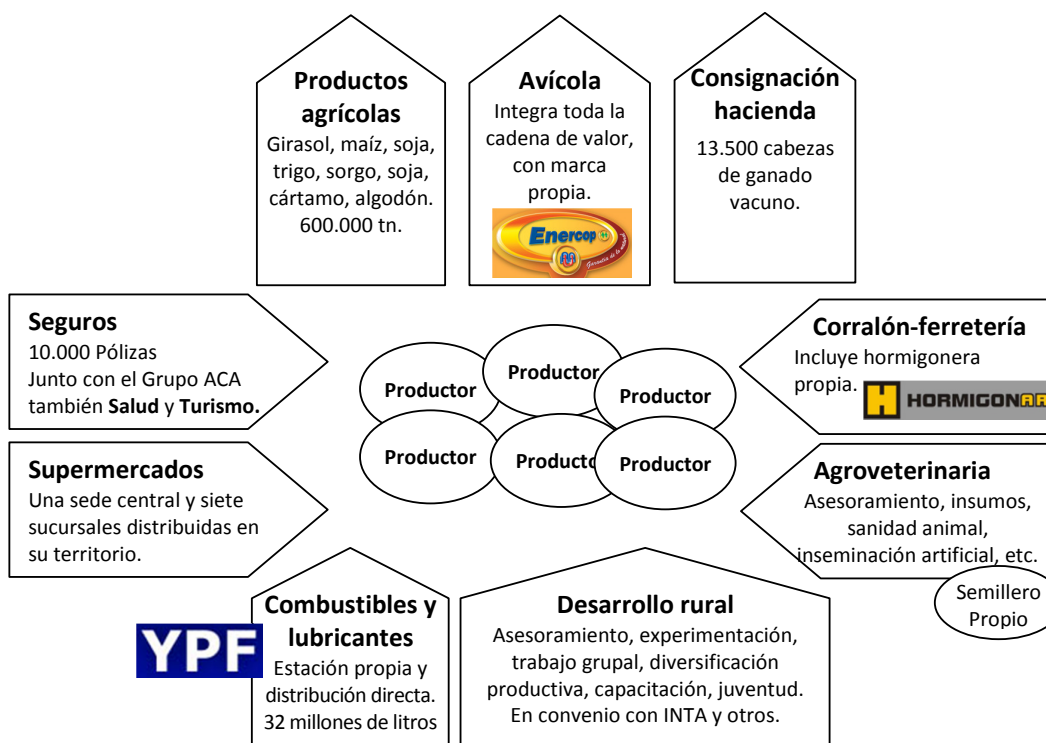
Empleados: 753

Facturación: \$ 2.169 millones (2013/14)

10 plantas de acopio

1. Organización del los servicios

A. Diversificación, escala y expansión territorial



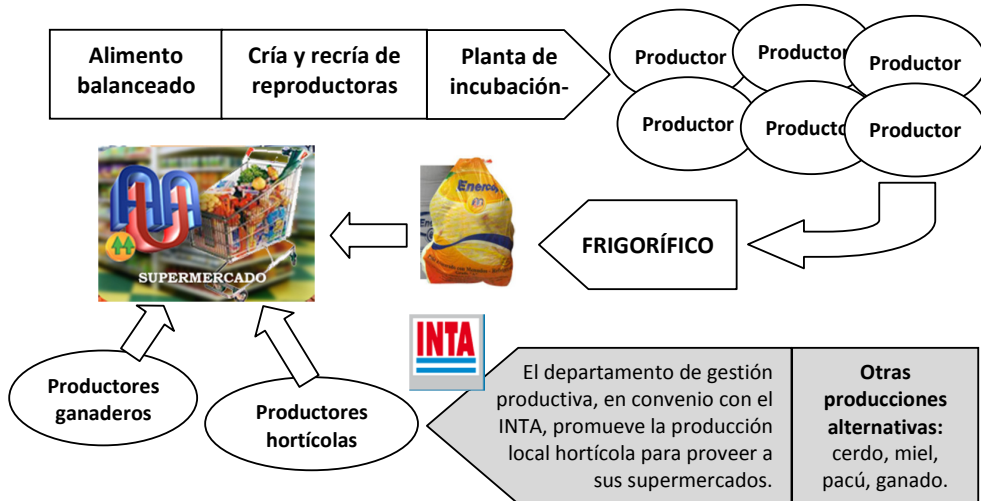
CLAVES

La cooperativa logra sostener una estrategia de expansión territorial, y de gran escala para participar en los mercados más competitivos, al tiempo que garantiza una red de servicios diversificados a todos sus asociados.

Lo logra a través de una gestión descentralizada en diez unidades de negocios, cuya actividad se articula en 14 sucursales y dos delegaciones comerciales en el territorio.

Esto posibilita una gestión económicamente sustentable y territorialmente equilibrada.

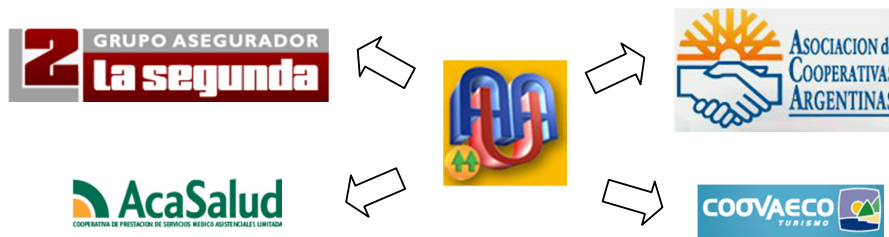
B. Diversificación para la inclusión productiva



Promueve la diversificación de la producción de sus asociados. El principal ejemplo es la avicultura. En 1972 inicia el desarrollo de la que es hoy la experiencia líder de integración avícola cooperativa. A partir del control de toda la cadena (que termina en un pollo eviscerado con marca propia y que alimenta a 500.000 familias en el norte argentino), los asociados desarrollan granjas de producción avícola, en forma individual o asociada. Se trata de 48 granjas con una capacidad promedio de 20.000 aves.

2. Articulación con la cadena de valor

La UAA integra, junto con 148 cooperativas, la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), principal exportadora cooperativa de granos, con significativa participación en el mercado de insumos, así como en la comercialización de carnes, algodón, miel, jugos, etc. Al mismo grupo cooperativo pertenece La Segunda (una de las principales aseguradoras del país), ACA Salud (Prepaga de salud), Covaeco (cooperativa de turismo).



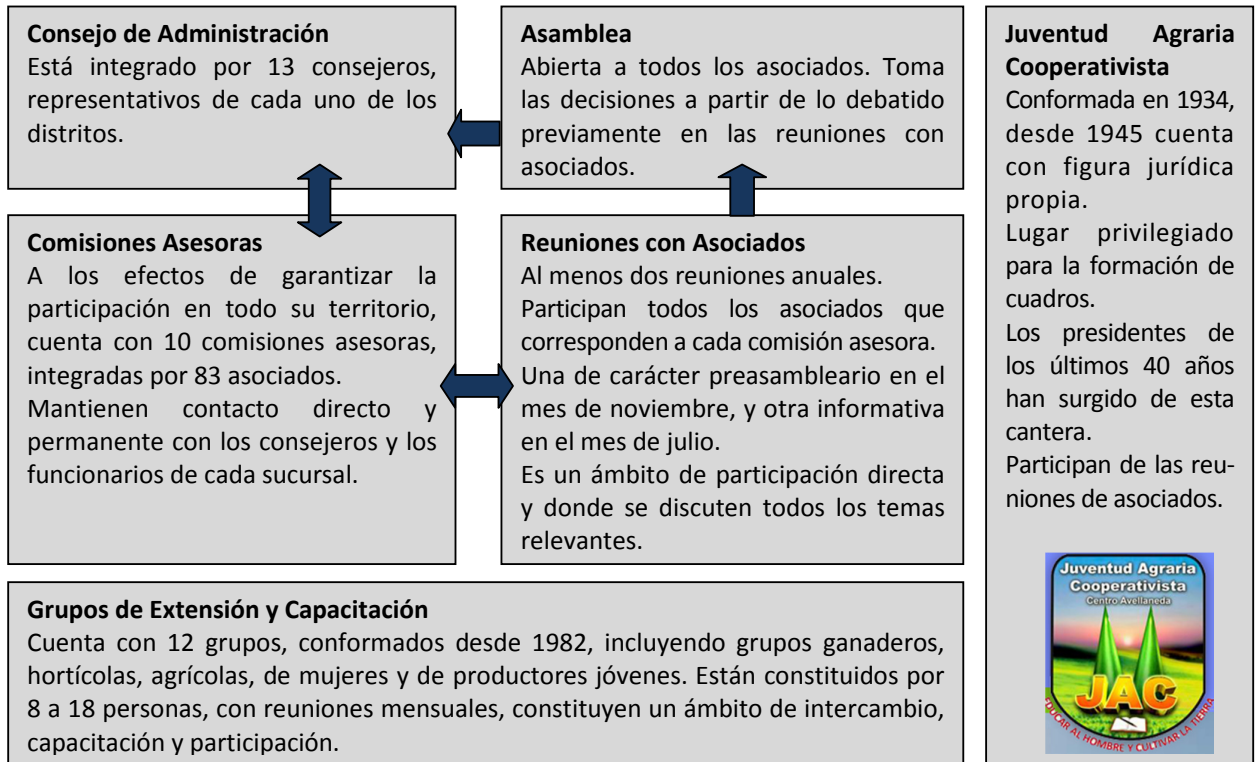
La sustentabilidad de su modelo diversificado se explica también en su articulación con el grupo cooperativo de ACA, que le permite lograr escala en cada uno de sus servicios.

3. Organización del trabajo

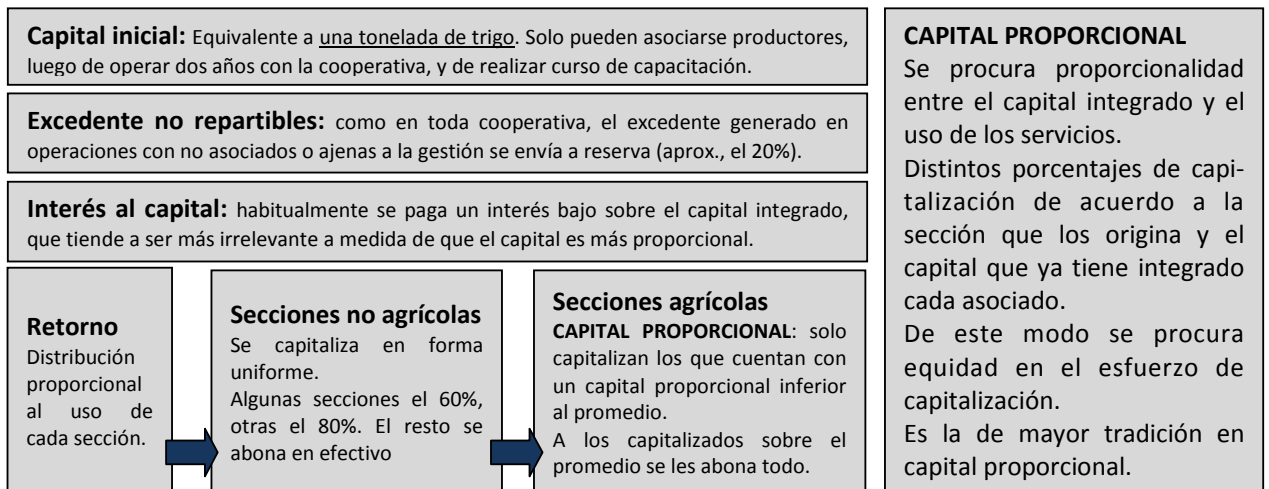
- Asociados: los productores asociados que participan de las Comisiones Asesoras y del Consejo de Administración realizan tareas de gestión y de control de gestión. En el caso de los consejeros, reciben una remuneración que compensa el costo de oportunidad dado lo demandante de la gestión de una empresa de esta escala.
- Cuenta con un cuerpo de 753 empleados, los que están integrados a un sistema de formación continua para promover la carrera laboral. Ello incluye programas de jefaturas y mandos medios, programas de capacitación en responsabilidad social alimentaria, agronegocios, etc. Durante el último ejercicio se dictaron 2053 horas de capacitaciones. Cuenta con una gacetilla de comunicación interna, con las principales novedades de la empresa, y noticias de interés para los trabajadores.
- Los empleados están cubiertos por sus respectivos convenios, mayoritariamente de comercio (60%) y alimentos (16%).

4. Sistema de participación

La descentralización de sus asociados y de los servicios que ellos requieren, la cantidad de productores y la complejidad de la cooperativa requieren un eficaz sistema de participación, que distingue a esta experiencia. 4500 celulares comunican en forma gratuita a todos.



5. Sistema de capitalización



6. Articulación con el territorio

La cooperativa tiene un rol central en la organización de su territorio, a partir de un denso entramado de relaciones interinstitucionales, por ejemplo: integra la Asociación Civil Impulsar Avellaneda (Riego), la Asociación Civil mesa Foresto Industrial del Norte Santafecino, respalda y cogestiona proyectos comunes con todas las Escuelas Familiares Agrícolas de su territorio, convenios de trabajo con el INTA, etc.



Agricultores Federados Argentinos

Sociedad Cooperativa Limitada

Fundada en 1932, en el marco de la Federación Agraria Argentina, es la mayor cooperativa agropecuaria de primer grado. Su principal actividad es el comercio de cereales y oleaginosas. Por su volumen, es la segunda exportadora del sector cooperativo. Con epicentro en Rosario, Santa Fe, tiene presencia en 9 provincias.

Principales innovaciones institucionales

Sistema de participación: Más de 400 dirigentes, que surgen de 26 Asambleas Primarias, participan en forma permanente en la toma de decisiones a través de los Consejos Asesores, Consejo de Administración y Comisiones de Apoyo.

Organización de los servicios: Una logística fuertemente centralizada, que vincula al productor con los mercados de exportación, se articula con Centros Primarios de carácter autónomo, que controlan el 85% del personal permanente y que definen y gestionan los servicios locales, incluyendo tarifas.

Articulación con la cadena de valor: Desde la década de los cincuenta, su modelo de Centros Primarios es la alternativa histórica a la organización cooperativa de segundo grado.



Cobertura geográfica

26 Centros Primarios
62 Subcentros
51 Oficinas y Representaciones
En 141 localidades de 9 prov.

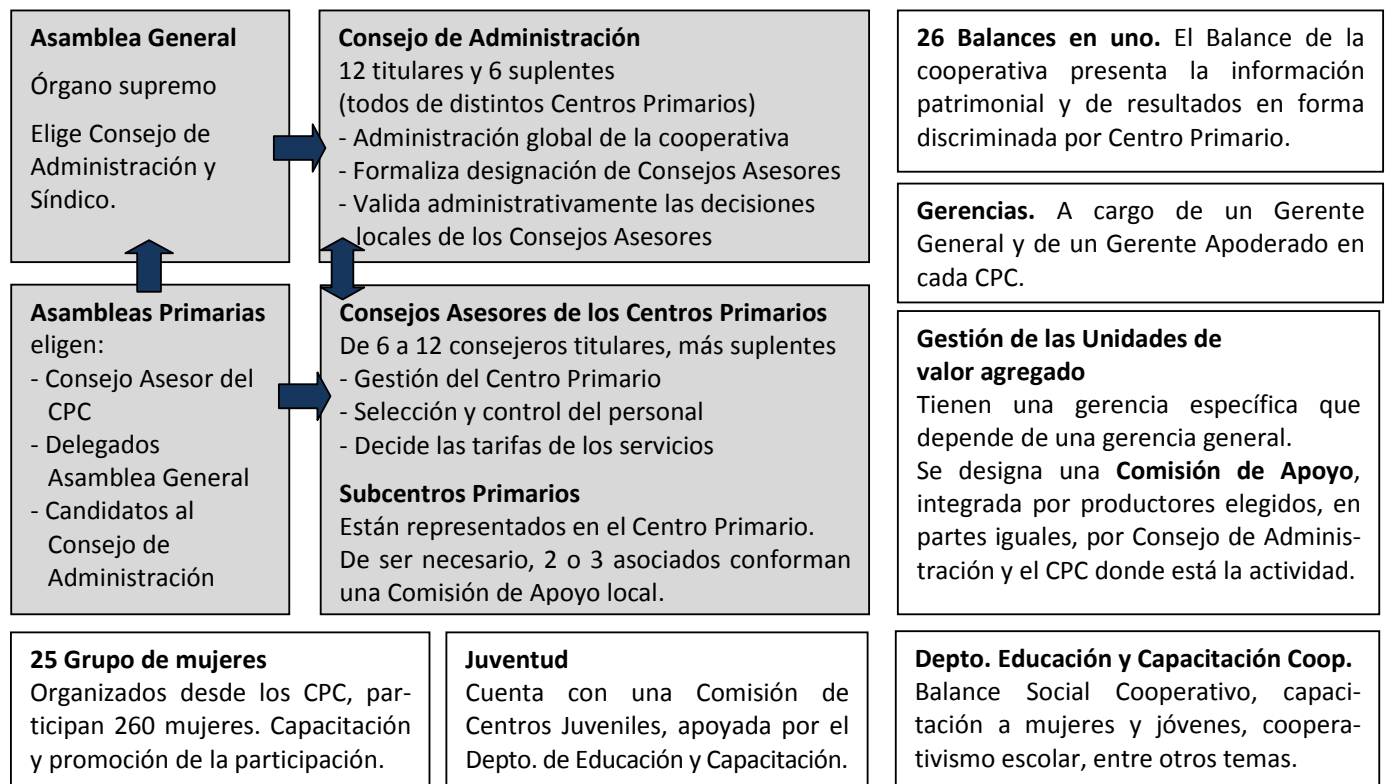
Asociados activos: 14.819

Empleados permanentes: 1716

Acopio: 4,9 millones de tn
(2013/14)

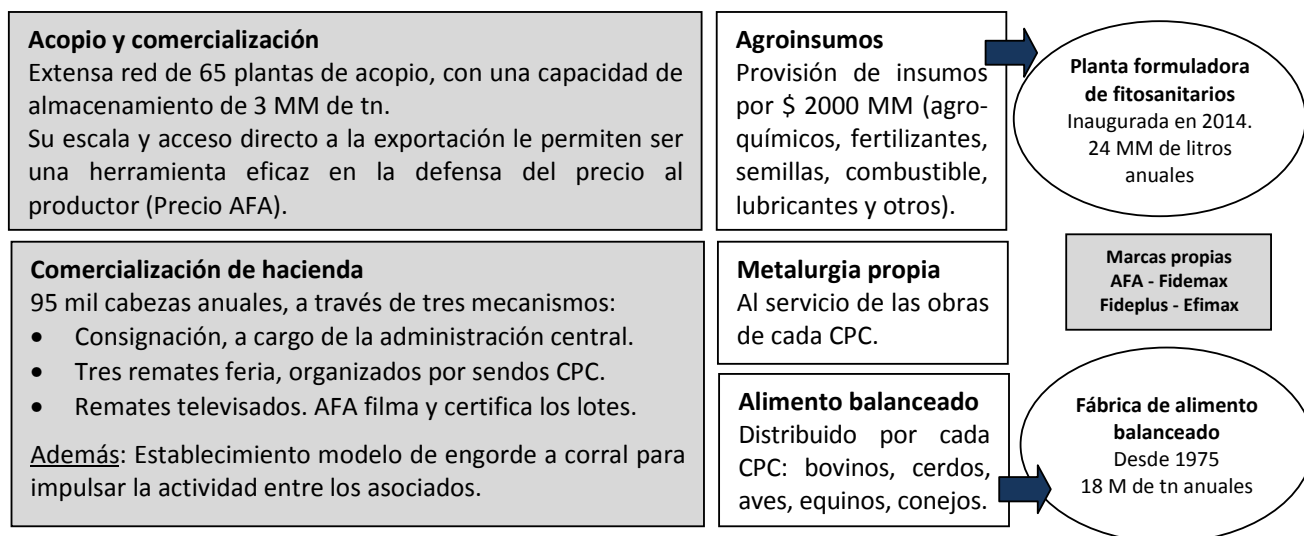
1. Sistema de participación

Los Centros Primarios Cooperativos, funcionalmente muy similares a una cooperativa de primer grado tradicional, controlan la Administración Central a través de un Consejo de Administración cuyos integrantes surgen de candidatos elegidos en cada una de las 26 Asambleas Primarias.



2. Organización de los servicios

- El acceso a los servicios se realiza a través de cada CPC.
- La participación directa de los CPCs en la gestión procura una política espacial de inversiones en condiciones equitativas de servicios.
- Las condiciones de acceso al servicio (por ejemplo, tarifas) son definidas por cada CPC, dentro de criterios generales (p. ej., no hay descuento por volumen, la tarifa es la misma para grandes y chicos).
- Los quebrantos de un CPC son cubiertos por el resto, pero luego debe restituir. De esta manera, se busca reducir riesgos dentro de condiciones de equidad.



Unidades de valor agregado

- El agregado de valor es una estrategia que se ha profundizado desde 2014.
- Son unidades descentralizadas administradas en forma conjunta entre la central y el respectivo CPC.
- Buscan diversificación e incrementar el precio al productor (el 20% de los excedentes corresponden al centro primario, y el resto a todos los productores. "Modalidad 80/20").



Valor agregado cooperativo: la ventaja de estar asociado

AFA señala que el valor agregado que recibe el asociado es: a) precio AFA, b) asesoramiento agronómico gratuito, c) bonificación de tasa en la compra de insumos, d) bonificación en entrega de soja y trigo en planta de acopio, e) bonificación en la compra de automotores, f) comercialización de soja sustentable, g) cobertura de alta complejidad médica, h) seguro contra granizo, i) seguro automotor.

3. Articulación con la cadena de valor

Integración vertical y descentralización de la gestión

- Es desde mediados del siglo XX el modelo alternativo a la Federación de cooperativas.
- En una sola empresa está integrada verticalmente toda la actividad, desde la provisión de insumos y el acopio, a la exportación directa.
- Esto convive con un grado de descentralización en la toma de decisiones, ya que son los Consejos Asesores quienes tienen, en los hechos, la gestión de cada Centro Primario.
- El mismo criterio de integración vertical se mantiene en las unidades de valor agregado. Un ejemplo es el cerdo: fábrica de alimento balanceado, proveen de genética (Centro Porcino el Nogal), frigorífico (Barrancas Coloradas) y carnicerías propias. Todo ello integrado pero con gestión descentralizada, con participación de los CPC que participan de los distintos eslabones de la cadena.

Identidad-diversidad

- Hay una identidad común (AFA) pero diversidad de colectivos (CPCs y Subcentros) que velan por sus intereses particulares.

Información desagregada

- La información contable desagregada por CPC permite comparar *performance* y facilitar el control del conjunto por cada una de las partes.

4. Articulación con el territorio

- La gestión de la relación con el territorio pasa por los CPCs y sus Comisiones Asesoras, no sólo respecto a las necesidades específicas del asociado en su carácter de productor, sino también en términos de compromisos y acciones vinculadas al desarrollo del territorio en general. La cara de AFA en el territorio es la Comisión Asesora.
- Estas tareas suelen ser acompañadas por el Departamento de Educación y Capacitación: jornadas de campo para asociados, convenios con universidades, programa de salud y seguridad, de cooperativismo escolar, de comunicación para mujeres cooperativistas, de educación y capacitación juvenil, Revista Agricultores, etc.

5. Organización del trabajo

- Asociados: Aproximadamente 400 asociados realizan tareas de gestión, en el Consejo de Administración y en los Consejos Asesores. Sólo los integrantes del consejo de administración reciben una compensación por día de trabajo dedicado a la cooperativa, más allá del reintegro de gastos. El presidente tiene una dedicación a tiempo completo. El resto recibe una compensación proporcional, de acuerdo al tiempo dedicado.
- Empleados: 1716, de los que 1417 son controlados operativamente por los consejos asesores. Aproximadamente 200 empleados jerárquicos tiene un esquema de premios asociados a resultado, volumen operado, cantidad de asociados, etc.
- Importante sistema de capacitación, tanto a dirigentes como trabajadores, en todos aquellos temas vinculados con el quehacer diario de la cooperativa.

6. Sistema de capitalización

- Capital inicial: 1% del salario mínimo, vital y móvil por ha (tope 200 ha).
- No hay reembolsos parciales, solo total en caso de retiro. Solo puede reingresar luego de tres años, y siempre integrando nuevamente el capital retirado (actualizado).
- Es obligatoria la capitalización si el pasivo es superior al 20% del activo.
- El Centro Primario que ha tenido quebranto debe reintegrarlo, por lo que el asociado no recibirá excedentes hasta que su CPC no haya reintegrado la totalidad.



Productores de Yerba Mate Santo Pipó Sociedad Cooperativa Ltda.

Cooperativa fundada por colonos suizos en 1933, integra toda la cadena de producción de yerba mate. A partir de 1966 cuenta con una marca propia, Piporé, una de las marcas líderes, que permite a sus asociados agregar valor a su producción y, así, recibir un precio superior al de mercado a partir del control directo de la industrialización y comercialización con marca propia, tanto en el mercado interno como en la exportación.

Principales innovaciones institucionales

Organización de los servicios: Se trata de una cooperativa especializada, con importantes exigencias de compromiso de entrega de la producción del asociado, orientada a maximizar el precio que recibe el productor asociado, y a expandir la producción de cada uno de ellos.

Articulación cadena: Hacia adelante, controla toda la cadena de valor, hasta la distribución mayorista y exportación, hacia atrás tiene una doble estrategia para productores asociados de su localidad y productores de otras cooperativas.

Sistema de capitalización: Importante capital inicial resulta la base económica que le permite al productor asociado recibir un precio superior al de mercado, apropiándose de esta manera de la renta producida en el resto de la cadena de valor.

Localización

Santo Pipó (Misiones)

Asociados: 58

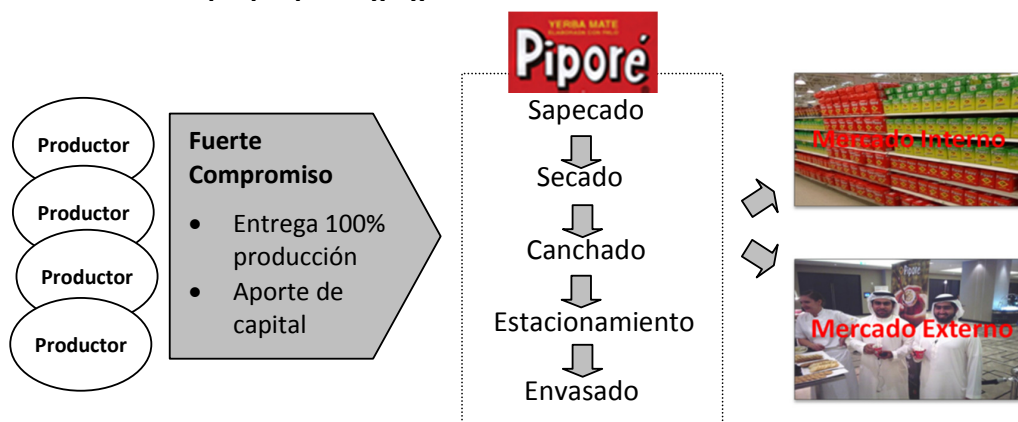
Empleados: 150

Facturación: \$ 320 millones (2013)

Yerba Mate: 21 mil toneladas (2013)

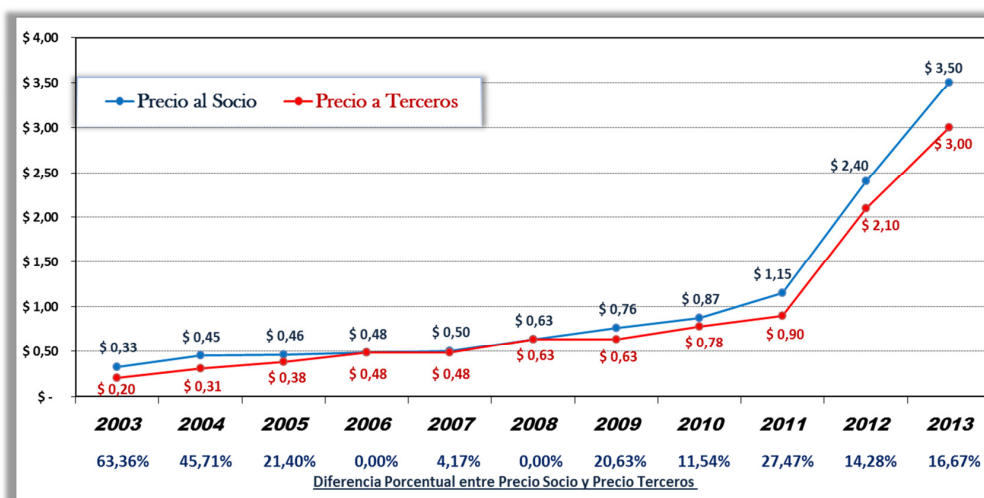
1. Organización del los servicios

A. Marca propia para agregar valor



CLAVES

El valor agregado por la cooperativa se traduce en un mayor precio recibido por el asociado por su hoja verde. La claves de ello son: **Empresa especializada** (no hay transferencia de excedentes a otras actividades). **Aporte de capital importante** (minimiza costos financieros). **Compromiso de entrega** de la producción a la cooperativa en un 100%. **Sostenida política de marketing**, tanto en el mercado interno (8ª marca), y el externo (principal exportador nacional). **Eficiencia en la gestión, reingeniería institucional** con consultoría externa.



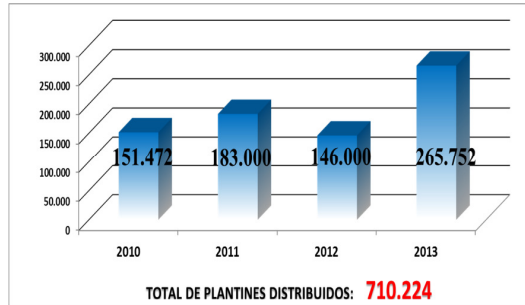
B. Departamento Agrícola para expandir la producción

Departamento Agrícola

- Plan de plantaciones
- Monitoreo de plagas
- Ensayos de fertilización
- Control del enfermedades
- Asesoramiento s/insumos
- Buenas Prácticas Agrícolas



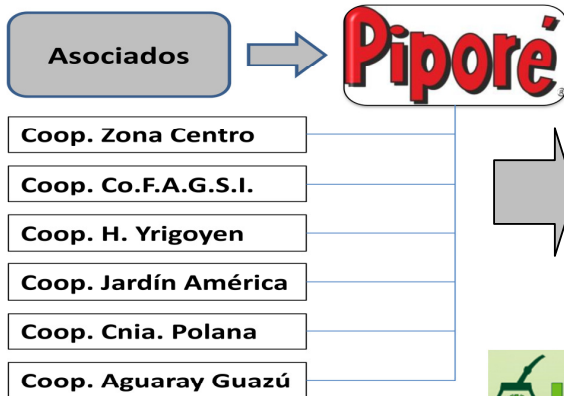
Plantines distribuidos (eq. a 181 ha nuevas)



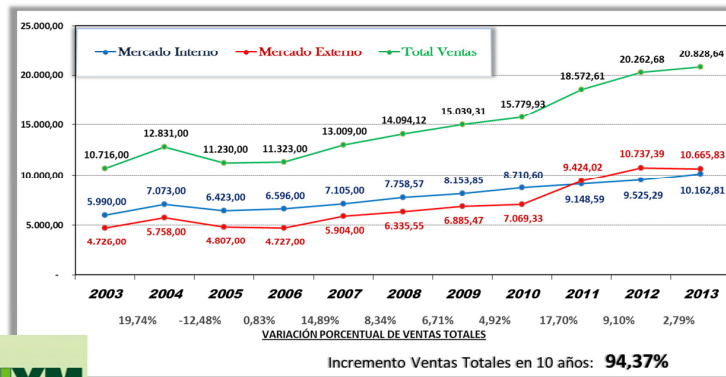
El Departamento Agrícola trabaja en convenio con el INTA. También hay productores de grupos CREA.

En el marco del objetivo principal de incrementar los ingresos del productor yerbatero asociado, la cooperativa cuenta con un departamento agrícola orientado a mejorar las prácticas agrícolas y aumentar la producción del asociado, para que así esté en condiciones de aprovechar el mercado creciente de los productos de Piporé.

2. Articulación con la cadena



Ventas totales en toneladas



La cadena de valor de la yerba mate, desde 2001, está regulada por el INYM, institución pública no estatal, integrada por todos los actores, incluyendo productores y cooperativas. En dicho marco institucional, la cooperativa articula dos tipos de vínculos con los productores primarios. Por un lado, están los asociados, a los que transfiere parte de los excedentes generados en la actividad industrial. Por otro, productores asociados a otras cooperativas, que venden a Piporé su producción por un precio de mercado regulado por el INYM. Los excedentes generados en esta última modalidad, van a una reserva irrepartible para la expansión de la planta y para crear un amortiguador financiero ante posible crisis del mercado externo (Siria).

3. Sistema de capitalización

- El sistema de capitalización es el propio de una cooperativa de agregado de valor, esto es, orientada a que el asociado se apropie del valor agregado en el resto de la cadena. Por esto el capital inicial es elevado, y parte significativa de los excedentes son distribuidos en efectivo, operando como un ajuste de precio o precio diferido.
- La distribución de excedentes un función de la producción entregada hace que el capital tienda a ser proporcional a la producción, aún cuando no hay un sistema explícito de capital proporcional.

4. Organización del trabajo

- Desde hace algunos años la cooperativa está conducida por una nueva generación de productores, muchos de ellos nietos de los fundadores, con formación profesional agronómica y con prácticas empresarias en sus propias explotaciones primarias.
- Estos dirigentes aportan su trabajo a la gestión de la cooperativa, liderando los procesos de reingeniería institucional cuando ello fue necesario. Reciben una remuneración por su trabajo en el Consejo de Administración (art. 67, ley de cooperativas), que está vinculada al precio de la hoja verde pagado al asociado.
- Cuentan con un estricto sistema de selección de personal, que explícitamente procura jerarquizar la aptitud técnica del aspirante y no su vínculo con alguno de los asociados. Fue un tema de debate intenso debido a los atractivos salarios que paga en el marco de los distintos convenios colectivos al que pertenecen los trabajadores.

5. Articulación con el territorio

- Es la principal empresa de su localidad y, por lo tanto, institución de referencia para todos los temas que atañen a su territorio. En dicho marco realiza una importante labor de compromiso con la comunidad: ayudas económicas a escuelas, hogar de ancianos, cooperadora salud, etc.
- **Ruta de la Yerba Mate:** Junto con otras instituciones constituyó, en 2008, la Asociación Ruta de la Yerba Mate con el objetivo de promover, fomentar, mejorar y desarrollar la imagen de la yerba mate y de la cultura productiva y gastronómica asociada a través del desarrollo de estrategias turísticas.
- **Caja de Crédito Cooperativa:** con el objetivo de captar el ahorro local y volcarlo a las necesidades de desarrollo del propio territorio, un conjunto de cooperativas y otras entidades impulsaron, acompañadas por el INAES y el BCRA, la constitución de una caja de crédito. Pese a cumplir todos los pasos, el proyecto nunca fue aprobado por el Directorio del BCRA, donde está desde 2009. Frente a ello, junto con otras cooperativas, constituyó la **Cooperativa de Crédito y Consumo de San Ignacio**.



6. Sistema de participación

- Cuenta con un sistema de participación tradicional, limitado a los dispositivos de participación legales (Asamblea, Consejo y Sindicatura), apropiado para su relativamente pequeña cantidad de asociados. A ello se suma una práctica de diálogo personalizado de los dirigentes con los asociados y empleados.
- **JUPICOOP:** A los efectos de la formación de sus cuadros directivos y como equipo de trabajo para la promoción de sus productos, cuentan con la Juventud Piporé Cooperativa, que trabaja en forma articulada con otras organizaciones juveniles regionales y nacionales.





COOP. DE COMERCIALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN AGROPECUARIA COLONIA SAN FRANCISCO LTDA.

Cooperativa de constitución reciente (2002) que, a partir de innovadores criterios empresarios, logra insertar exitosamente al pequeño y mediano productor cítrico en el mercado internacional.

Principales innovaciones institucionales

Organización de los servicios: Cuenta con dos servicios diferenciados. La exportación de fruta de calidad, que exige un fuerte compromiso de los asociados, y la planta de jugos, de compromisos menores y que opera también con no asociados. Pautas organizativas distintas para finalidades que son distintas.

Sistema de capitalización: Parte del compromiso de los asociados es un aporte importante de capital, proporcional a las operaciones de exportación. Se busca tanto la proporcionalidad como la irrevocabilidad de los fondos, a través de prácticas innovadoras.

Localización
 Colonia San Francisco
 Monte Caseros -
 Corrientes

Asociados: 16

Empleados: 80

Facturación: \$ 27 millones (2014)

1. Organización de los servicios

EXPORTACIÓN	FÁBRICA DE JUGOS	CLAVES
<p>Finalidad: Maximizar el precio recibido por el productor por la fruta exportada de alta calidad y estricta trazabilidad.</p>	<p>Finalidad: Garantizar un canal de comercialización para la fruta de menor calidad a precio de mercado.</p>	<p>La cooperativa se constituye con el objetivo de exportar en forma directa producción de alta calidad, sorteando los abusos de la intermediación.</p>
<p>Pautas organizativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de entrega de toda la producción de calidad exportable. - Cupo de entrega vinculado al capital aportado. - Cosecha y transporte a cargo del asociado - Venta a cuenta y orden del asociado, con trazabilidad estricta. - Liquidación con prorrateo de precios mensual para compensar diferencias arbitrarias. - Minimización de costos de comercialización. - Servicio solo para asociados. 	<p>Pautas organizativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cosecha y transporte a cargo del asociado - Compra de la fruta a precio de mercado, un 5% superior para los asociados. - Generación de excedentes para ampliación y retribución al capital aportado. - Servicio para asociados y no asociados. 	<p>Lo logra en base a pautas organizativas que implican fuertes compromisos del productor con la cooperativa, en términos de aporte de capital, volumen a entregar, fidelidad, calidad, trazabilidad, etc.</p> <p>A partir del éxito de esta gestión, avanza en un segundo objetivo, construir un canal de comercialización para la fruta de menor calidad, incluyendo aquella de los pequeños productores de la zona, que no cuentan con recursos para reconvertir sus plantaciones ni para asumir los compromisos de capital que requiere el negocio exportador.</p>

2. Sistema de capitalización

- Se busca una estricta proporcionalidad entre el volumen de exportación de cada asociado y su aporte de capital. Se distribuyó el aporte para realizar la inversión inicial de acuerdo al volumen que cada uno proyectaba comercializar.
- Cuando se necesitaron nuevos aportes de los asociados, se realizaron con la misma distribución porcentual. Los aportes se hacen como integración de cuotas sociales o como “aportes irrevocables”.
- Cuando se incorporaron nuevos asociados, se valoró económicamente cuanto valía cada “punto” de los asociados preexistentes, y se les requirió un aporte de capital equivalente.
- Con los excedentes se crea una reserva especial para quebrantos.
- La proporcionalidad que existe en las actividades de exportación se pierde con la fábrica de jugos. Hoy se discute cómo se compensará esta asimetría.

Proporcionalidad e irrevocabilidad

Se busca proporcionalidad en el aporte de los asociados, al tiempo que se entiende que el aporte debe quedar en la cooperativa.

De allí la importancia que tienen en su patrimonio neto las reservas y los aportes irrevocables.

3. Sistema de participación

- **“Reunión de asociados”.** Todos los jueves hay reuniones de todos los asociados. Es el ámbito real de toma de decisiones, más allá de la existencia de los órganos formales (Consejo y Asamblea). Es una práctica de democracia directa, vinculada al pequeño número de asociados.
- **Información.** Los asociados tienen pleno acceso a toda la información de la cooperativa, lo que se complementa con el uso intensivo de redes sociales (*WhatsApp*).

4. Organización del trabajo

- **Asociados.** El Presidente asume la función de gerente, actividad por la cual recibe una retribución. Además, hay cuatro asociados que hacen tareas de contactos con los clientes en el exterior, rondas de negocios etc. Esta actividad no es retribuida. El resto de los asociados no tiene funciones operativas en la cooperativa, más allá de la reunión de asociados.
- **Empleados:** 80, de los cuales 60 lo son en calidad de “zafreiros”, de marzo a octubre.

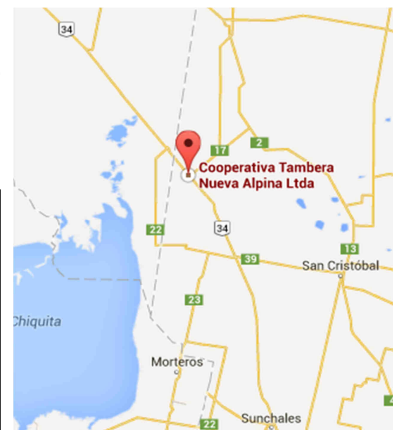
5. Articulación con la cadena

- **Exportación.** Contacto directo con el cliente en el extranjero, evitando o minimizando la participación de intermediarios. Es clave la participación en ferias internacionales y rondas de negocios.
- Trabaja con marcas propias. La identidad de la marca más la trazabilidad del producto son herramientas estratégicas para la defensa del valor del producto.
- **Fábrica de jugos.** Elabora jugo concentrado, que vende a la industria. Si bien podría vender la producción a un solo cliente, la cooperativa privilegió una reserva de su producción para explorar nuevas alternativas: exportación y fraccionamiento con marca propia.



6. Articulación con el territorio

- La cooperativa surge en el seno del cooperativismo eléctrico rural de la zona.
- Integra la Federación de Cooperativas de Corrientes, entidad que hoy preside.
- Articulación habitual con escuelas y tecnicaturas de la zona. Es una planta “abierta a la comunidad”.
- Participa de densos entramados interempresariales con empresas afines, incluyendo una cooperativa que se constituyó con posterioridad siguiendo su modelo organizativo.
- Trabaja en forma conjunta y habitual con el INTA y el SENASA.
- Es una importante referencia en la organización del territorio. La inauguración de la planta de jugos fue un acontecimiento social, político y económico, donde participaron autoridades nacionales y locales.



Con el objetivo de lograr la sustentabilidad de los tambos familiares asociados frente al avance de la agriculturización, esta pequeña cooperativa ofrece un muy diversificado conjunto de servicios que se sostiene en una inteligente articulación con actores locales, nacionales e internacionales. Esto le permite ser líder en la región en temas genéticos, referente para el desarrollo local, mientras que la articulación con la cadena de valor láctea se canaliza mayoritariamente por SanCor.

Principales innovaciones institucionales

Organización de los servicios: Servicios diversificados a partir de una estructura reducida, relación personalizada con los productores, ampliando desde servicios tradicionales a transferencia de tecnología de punta.

Articulación de la cadena: La principal actividad de escala (industrialización y comercialización de leche), está delegada en SanCor, lo que permite la especialización de la cooperativa en desarrollo local. A esto se suma la articulación con Primer Precio (consumo), ACA, etc.

Articulación con el territorio: A partir de su papel en la innovación tecnológica, tiene un papel de liderazgo en la construcción de una amplia y diversificada red interinstitucional (Cluster Lechero Regional, universidades, municipios y gobierno provincial, EFA, CAR ACA, etc.).

Localización

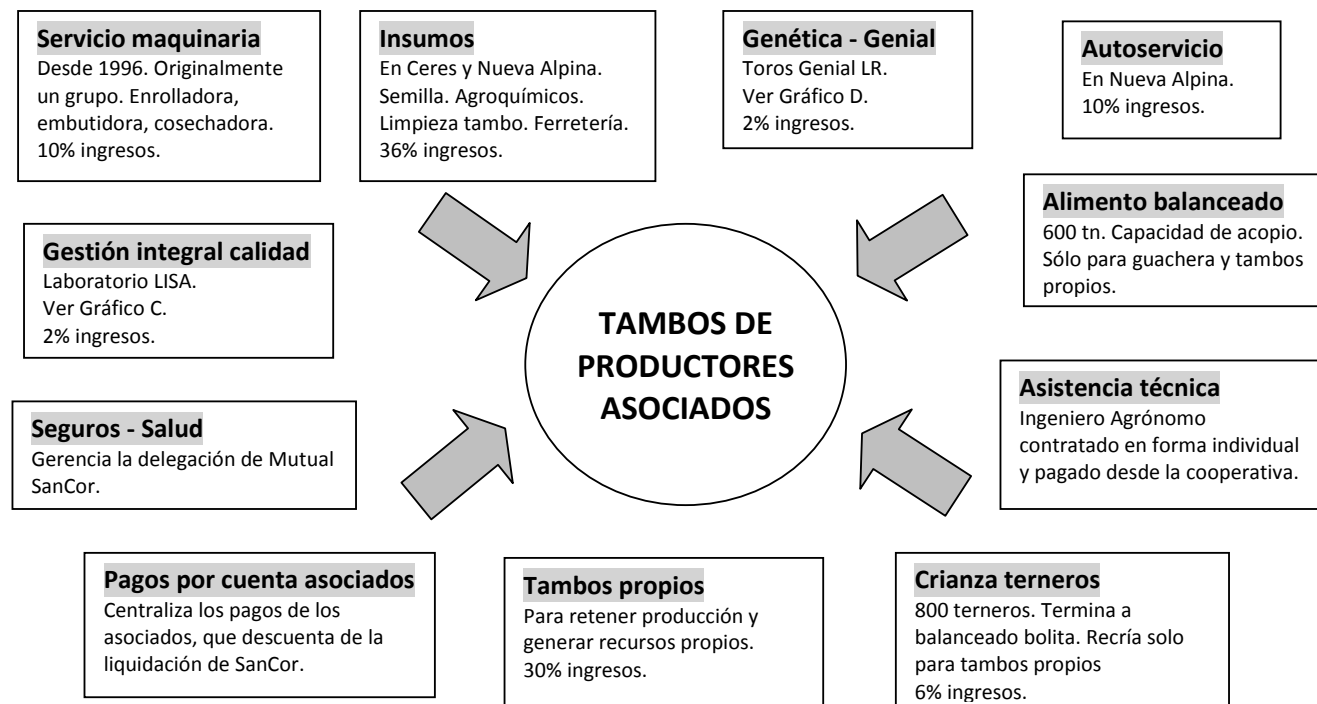
Ceres (Santa Fe) y Nueva Alpina (Sant. del Estero)

Asociados: 27

Empleados: 21

Facturación: \$ 21 millones (2012/13)

1. Organización del los servicios

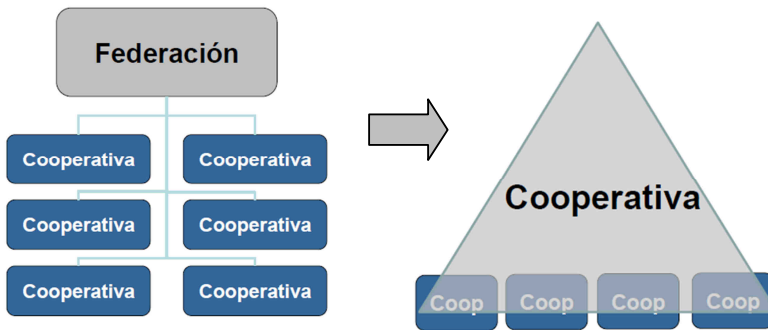


CLAVES: Pese a su pequeña escala logra cubrir múltiples necesidades de los asociados, incluyendo actividades tradicionales como los insumos, actividades dirigidas a toda la comunidad (autoservicio) y servicios en la frontera tecnológica (genética propia, debe aún desarrollarse como alternativa económica). Es posible gracias a que se especializa en las necesidades de los productores en el territorio mientras que las actividades de escala (en particular, industrialización y comercialización de leche) son responsabilidad de organizaciones nacionales. Tambos propios generan renta para el conjunto y sirven como base para su trabajo en temas de calidad.

2. Articulación con la cadena

- A partir de la transformación de SanCor de federación a cooperativa de primer grado, los productores tienen una doble asociación. A SanCor para la comercialización e industrialización y a COTANA para la atención de sus servicios locales. Ver gráfico A.
- A los efectos de mejorar su capacidad de negociación en la provisión de su autoservicio, está integrada a la red Primer Precio, liderada por la Cooperativa Obrera (B. Blanca). Ver gráfico B.
- Para los temas de insumos trabaja junto con las cooperativas del Consejo Asesor Regional del CAR Monteros de la Asociación de Cooperativas Argentinas.
- Los temas de salud, seguros, sepelios son articulados a través de la Mutual SanCor, de la cual COTANA es delegación.

A. Reingeniería institucional de SanCor



Al transformarse SanCor de una federación a una cooperativa de primer grado, los tamberos pasan recibir el servicio de industrialización y comercialización de la leche directamente.

La mayoría de ellos, además, son socios de las cooperativas de base, que asumen un papel de soporte en cada territorio, complementario a la actividad tambera principal.

B. Primer Precio. Centro de compra virtual al servicio de los consumidores



Coop. Agr. S. Rosa (S. Fe)

COTANA
Coop. Agr. Morteros (Córdoba)
Coop. Agr. S. José de B. (Córd.)
Coop. Agr. Suardi (Santa Fe)



105 Supermercados en 50 localidades.

Otros

Cooperativas con sección consumo.
Proveedurías mutuales.
Supermercados regionales.

A través de la Coop. Agrícola Santa Rosa, de Santa Fe, COTANA accede al sistema de Primer Precio, liderado por la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.

Se trata de un centro de compra virtual, que provee 600 productos distintos con marca Primer Precio, provistos por PYMES y cooperativas de trabajo y agropecuarias con parámetros de calidad y precio homogéneos.

Con ello procura fidelizar al consumidor, reducir costos y garantizar calidad.

3. Articulación con el territorio

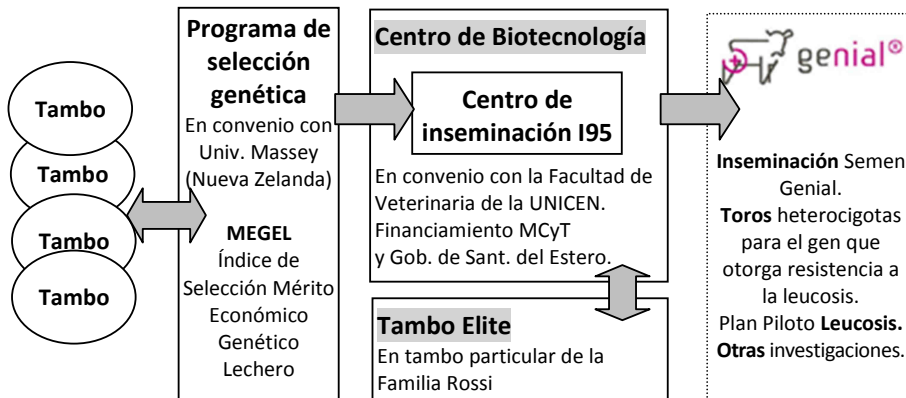
- Para la construcción de un sistema de gestión de la calidad propio, crea en 1991 un laboratorio propio (Gráfico C).
- Para el desarrollo de genética propia comienza trabajando con un convenio con la Universidad de Massey (N. Zelanda) y termina creando un Centro de Investigación Biotecnológica propio, con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, el gobierno de la provincia de Santiago del Estero, y la Facultad de Veterinaria de Tandil (Gráfico D).
- A partir de su papel en los temas tecnológicos, es una de las instituciones que lidera la construcción del Clúster Lechero Regional (Gráfico D).
- Forma parte del consorcio caminero.
- Fue la entidad fundadora de la Escuela de la Familia Agrícola (EFA).

C. Sistema propio de gestión integral de la calidad de leche



A partir de 1993 la cooperativa cuenta con un laboratorio propio, diseñado en convenio con el ITA de la Universidad Nacional del Litoral. Su impacto se refleja en un aumento de los contenidos grasos, proteicos y sólidos totales, y en una reducción de bacterias y células somáticas. Sigue los parámetros de calidad que paga la industria.

D. Genética propia



A partir de 2001 se implementa un programa de selección genética en base a MEGEL en convenio con la Univ. Massey, con el objeto de contar con genética apropiada al ecosistema local. A partir de ello, luego se construye el Centro de Biotecnología en convenio con la Fac. de Veterinaria de Tandil con el apoyo de Nación, Provincia y Municipio. Base de plan piloto contra la leucosis bovina.

D. Clúster Lechero Regional

La Región

Dto. Rivadavia (S. del Estero)
Dto. San Cristóbal (Santa Fe)
987 Tambos
13 Cooperativas
3 Plantas de procesamiento
1,2 millones de litros anuales
8 Municipios
Universidades

Proyectos

- Institucionalización del Clúster
- Información del Clúster
- **Selección Genética (COTANA)**
- Diseño de los modelos productivos regionales
- Desarrollo sostenible de recursos humanos
- **Laboratorio (COTANA)**

A partir de 2013, con financiamiento de la UCAR (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales –PROSAP) comienza a organizarse el Clúster Lechero Regional, en el marco del cual COTANA tiene un papel de liderazgo, en particular a partir de su rol en la innovación tecnológica.

4. Organización del trabajo

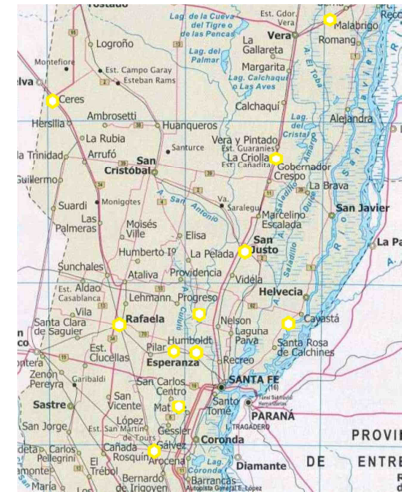
- Empleados. Cuenta con 21 empleados, de los cuales tres son administrativos y el resto trabaja en forma descentralizada en cada una de las unidades de negocios, dependiendo de un gerente que planifica y controla junto con el Consejo de Administración.
- Productores. Componente central es el trabajo voluntario de los asociados, como integrantes del consejo de administración, haciéndose cargo personalmente del control de las unidades de negocios claves, y para las tareas de innovación tecnológica (trabajo conjunto con el laboratorio, el centro de inseminación, el tambo modelo, etc.), y participando en la construcción de la red territorial.
- Profesionales. A empleados y productores se suman profesionales externos que asesoran tanto a la cooperativa como a los productores individuales. Por su compromiso con el proyecto institucional se constituyen en personas claves en el diseño estratégico del grupo y su relacionamiento con el sistema científico tecnológico nacional.

5. Sistema de participación

- Dada su pequeña escala, el sistema de participación se limita a la Asamblea Anual, las reuniones de Consejo de Administración, y una comunicación de carácter personal entre la gerencia y cada uno de los productores.
- La formación de la juventud descansa sobre los Centros Juveniles de SanCor, y las juventudes de FACE (los asociados también lo son de la Cooperativa Eléctrica de Selva).
- Por otro lado, los productores que entregan a SanCor participan del sofisticado sistema de participación de esta cooperativa, propio de las organizaciones de gran escala.

6. Sistema de capitalización

- Tienen un sistema de capitalización tradicional.
- Si bien no hay un sistema de capital proporcional explícito, cuando hubo que incorporar un nuevo asociado se estableció que este hiciese un aporte de capital del 10% de su producción.
- Los retornos suelen distribuirse como descuentos en los precios de los servicios en el ejercicio siguiente.
- Manifiestan como limitación la falta de incentivos para incorporar capital para el desarrollo de, por ejemplo, una nueva planta de alimento balanceado.
- Paralelamente a ello, quienes integran SANCOR deben integrar capital con un criterio proporcional en esta empresa.



COOPERATIVA DE PROVISIÓN APÍCOLA COSAR LTDA.

Cooperativa constituida en 2002 a partir de nueve grupos de Cambio Rural, en el marco del Programa Apícola (ProApi). Especializada en la exportación de miel, a partir de una pequeña estructura técnico administrativa garantiza un producto sin utilización de antibióticos ni ácido fénico, trabajando bajo un protocolo de calidad INTA Nro. 11 y produciendo una miel diferenciada con plena trazabilidad desde la colmena hasta el envasado en los tambores precintados.

Principales innovaciones institucionales

Articulación con la cadena de valor: La cooperativa se especializa en logística y comercialización, mientras que la articulación con el productor y su territorio se canaliza en la organización de los grupos locales.

Sistema de participación: La organización de grupos locales viabiliza su estructura territorialmente dispersa.

Organización de los servicios: A través de la centralización del servicio técnico y compromiso de entrega de toda la producción logra un adecuado funcionamiento de la cadena.

Localización

Centro-Norte de la Provincia de Santa Fe

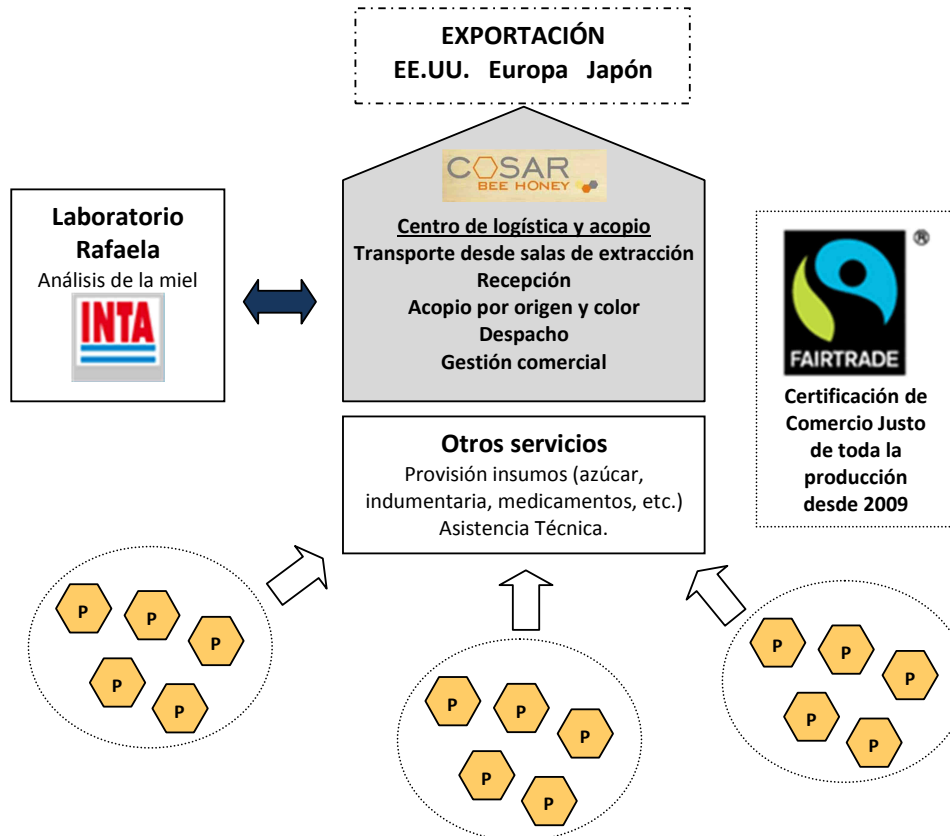
Asociados: 110

Empleados: 2

Facturación: \$7,8 millones (2012/13)

Miel: 453 tn

1. Articulación Cadena de Valor



CLAVES

Si bien surge como una entidad de segundo piso (integra a los grupos), se trata de una cooperativa de primer grado, donde cada **productor es asociado**.

Organización especializada en vincular al productor con el mercado de exportación, a partir de una estructura pequeña y de muy bajos costos operativos.

La articulación con el territorio reposa en los grupos locales, que organizan, por ejemplo, el servicio de extracción, en distintos formatos asociativos.

Gestión económicamente sustentable y territorialmente equilibrada.

2. Organización de los servicios

- Los tambores de miel se acopian identificando al productor que entrega. El productor dispone el momento de venta. El gerente balancea la oferta (según decisión del productor) y la demanda (de acuerdo a la gestión con los importadores extranjeros).
- El productor debe entregar el 100% de su producción.
- Eventualmente opera con grupos de no asociados, como prueba para su futura asociación.
- Se cobra un costo de transporte promedio, independiente de la distancia al depósito.
- Los insumos provistos se descuentan en el momento de la liquidación de la venta. Se trabaja con prefinanciación (Banco Credicoop).
- El servicio de asistencia técnica está centralizado, lo que permite determinar las necesidades de insumos, y monitorear la evolución de la cosecha.
- A partir de una relación estrecha con los grupos, se controla que los medicamentos se adecuen estrictamente a las necesidades (acaricida contra varroa).

Cadena

La cooperativa presta servicios estrictamente vinculados a la competitividad de la cadena (comercio exterior, asistencia técnica, provisión de insumos).

Territorio: En el marco de los grupos, los productores resuelven los temas productivos, en particular la provisión de los núcleos y la extracción de miel. Las salas de extracción en algunos casos son particulares, en otros pertenecen al municipio, a cooperativas o a sociedades comerciales.

3. Sistema de participación

- Todos los asociados deben pertenecer a un grupo.
- Cada grupo elige un representante, que participa en las reuniones del Consejo de Administración, las cuales se realizan todos los viernes, con la participación del técnico y el gerente.
- El grupo es un espacio donde se discuten los aspectos productivos y la gestión de la cooperativa. De esta manera se garantiza una relación estrecha con las necesidades de cada grupo en su territorio.
- En agosto, al cierre de la producción, se realiza una jornada de capacitación, sobre temas técnicos e institucionales, que sirve como espacio de reflexión y revisión de objetivos.

Grupo	Asociados
Malabrigo	10
La Criolla	6
San Justo	12
Esperanza	8
Humboldt	13
Felicia	9
Rafaela	3
Ceres	14
Gálvez	17
La Costa	5
S Jerónimo Norte	3
San Guillermo	3
Suardi	2

4. Sistema de capitalización

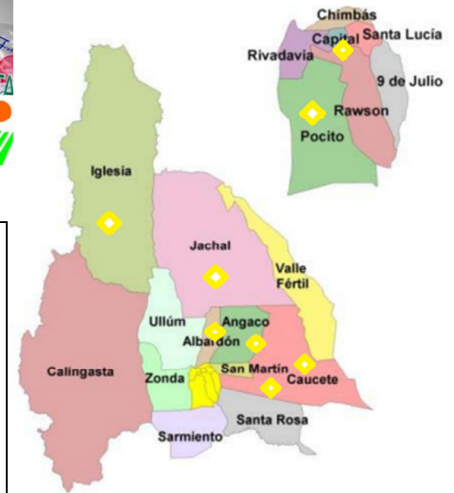
- Cada asociado debe capitalizar el equivalente al valor de 250 kg de miel. Lo hace a lo largo de cinco años, descontándose el valor al momento de la liquidación.
- Se capitalizan luego todos los excedentes.

5. Organización del trabajo

- Sólo dos empleados, incluyendo el gerente, a cargo de la gestión comercial, y un encargado de depósito, a cargo de la logística. A esto se suma el ingeniero agrónomo que trabaja en forma independiente.
- Los asociados no reciben remuneración por su trabajo en el Consejo de Administración.
- El técnico realiza una visita trimestral a cada productor, y luego una reunión grupal. Es el vehículo de comunicación tanto para temas técnicos, como comerciales y sociales.
- Resulta clave el trabajo voluntario de los asociados, a partir de la participación en los grupos, gestionando la relación de los distintos servicios en el territorio y con la cooperativa.
- Parte del trabajo se respalda en la relación con el INTA, institución que promovió la organización.

6. Articulación con el territorio

- Todo el relacionamiento con los territorios pasa por los grupos locales. En particular con el INTA, municipios locales, salas de extracción, etc.



FEDERACION DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN LTDA.

Federación constituida en 1992 e integrada por 30 cooperativas, se destaca en la producción de semillas hortícolas y forrajeras (Proveedor Programa ProHuerta). Es el resultado de programas del INTA dirigidos a la inclusión productiva de obreros rurales desocupados y pequeños productores en situación de pobreza. Genera ingresos a 600 familias a partir de la organización centralizada de planes de siembra y de producción agroindustrial artesanal, con marca propia, que incluyen desde la provisión de insumos hasta el acceso a la tierra en propiedad cooperativa o arrendada.

Principales innovaciones institucionales

Articulación con la cadena de valor: La federación centraliza la organización de la cadena, desde la producción primaria hasta la comercialización con marca propia.

Organización del trabajo: A partir de tres modelos básicos, organiza el trabajo de 600 familias de productores/trabajadores. A esto se suma el personal y equipo técnico de la federación.

Organización de los servicios: Complejo entramado de servicios, que incluyen desde el acceso a la tierra, hasta servicios sociales, de acuerdo a las necesidades de cada familia.

Localización:

Santa Lucía, San Juan

Asociados: 30 coop., 600 familias

Empleados: 64

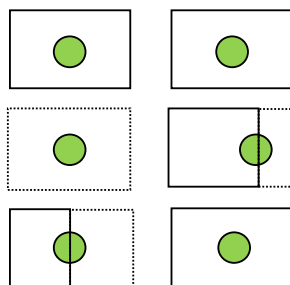
Facturación: \$ 17 millones (2011/12)

1. Articulación de la cadena de valor

	Producción Primaria	Colección Semillas	Agroindustria artesanal	Comercialización
FECOAGRO	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el Plan de Siembra y lo distribuye entre las cooperativas - Provee insumos - Servicio de maquinarias - Financiamiento para la tierra (compra o arrendamiento) 	<p><u>Planta de procesamiento</u> Transporte de las semillas hasta la planta, limpieza y clasificación y redistribución entre las cooperativas para el armado de las colecciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del producto - Planificación de producción - Provisión de insumos - Financiamiento para galpones y plantas. - Gestión de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Provisión al ProHuerta - Exportaciones - Local propio. - Distribución mayorista - Mercados solidarios
COOPERATIVA	<p>Producen según Plan de Siembra, en la tierra particular de los asociados, de propiedad de la cooperativa o arrendada por FECOAGRO</p>	<p>Armado de las colecciones con el trabajo de sus asociados</p>	<p>Producción en sus instalaciones propias y trabajo de sus asociados. Dulces, quesos, vinos, aceite, tomate triturado, etc.</p>	<p>Otros servicios FECOAGRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico y administrativo a las cooperativas • Capacitación • Fondo de Salud • Becas • Fondo de crédito rotatorio

CLAVES: En el marco de la federación, las cooperativas acuerdan qué se producirá en el año, y cuánto le corresponde a cada una. De igual manera, se distribuye equitativamente el trabajo de armado de las colecciones de semillas y la producción agroindustrial. FECOAGRO paga lo producido (previa deducción de insumos y otros) y paga el trabajo de las colecciones. Centraliza la comercialización, con marca propia, en el mercado interno y externo.

2. Organización del trabajo



Modelo I: Cooperativa agropecuaria

Propietarios individuales o **arriendan**. En este caso puede ser con financiamiento de FECHOAGRO.

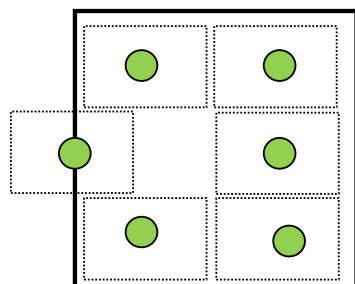
Cada familia trabaja en forma **autónoma**, produciendo en su predio de acuerdo al plan de siembra.

Parte de los asociados trabajan en la **colección** de semillas.

El ingreso de cada familia depende del **volumen** producido y de las **horas** de trabajo aportadas a la colección.

Un **asociado** por familia, pero puede haber más.

P. ej.: Coop. Agropecuaria y de Consumo de "India Mariana" Ltda. - Pocitos 2000.



Modelo II: Cooperativa de trabajo

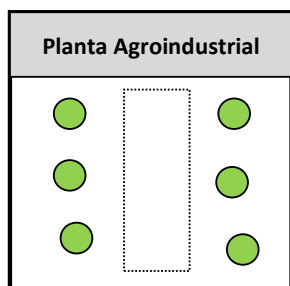
Propiedad cooperativa de la tierra. Puede haber parte arrendada. Cada familia trabaja en forma **autónoma**, produciendo en un predio asignado dentro de la propiedad común de acuerdo al plan de siembra.

Parte de los asociados trabajan en la **colección** de semillas.

El ingreso de cada familia depende del **volumen** producido y de las **horas** de trabajo aportadas a la colección.

Todos los que trabajan son **asociados**.

P. ej.: Coop. de Trabajo Agropecuario y Consumo de Angaco Ltda. - 1993.



Modelo III: Cooperativa de trabajo agroindustrial

Propiedad cooperativa de la planta.

Se produce en forma **colectiva** de acuerdo a la demanda de trabajo de Fechoagro para la producción agroindustrial.

Parte de los asociados trabajan en la **colección** de semillas.

El ingreso de cada familia depende de las **horas** trabajadas en agroindustria o colección.

Todos los que trabajan son **asociados**.

P. ej.: Coop. de Trabajo Agropecuario, de Artes y Oficios Nueva Esperanza - S.Martín 1987.

- De las 30 cooperativas asociadas a FECHOAGRO, 16 son agropecuarias. Esto es, cada productor familiar trabaja en forma autónoma en su predio, y eventualmente algún integrante de la familia trabaja en el armado de la colección de semillas (Modelo I).
- El resto de las cooperativas son de trabajo. En general, producen en tierra de la cooperativa (cuya compra fue financiada por FECHOAGRO con diferimientos impositivos) pero también pueden trabajar en tierra arrendada, generalmente con financiamiento de la propia federación (Modelo II).
- Existen cooperativas de trabajo exclusivamente agroindustriales. Esto es, se dedican sólo a la producción agroindustrial artesanal (mermeladas, dulces de membrillo, tomate triturado, etc.). En este caso entregan la producción a FECHOAGRO, y la federación paga por el trabajo realizado (Modelo III).
- Existen combinaciones entre los modelos, en particular cooperativas agropecuarias, o cooperativas de trabajo de producción primaria que, además, cuentan con una planta agroindustrial donde trabajan los productores o sus familiares (combinación de los modelos I y II, con el III).
- Si bien los Modelos I y II nacen como muy diferenciados (propiedad colectiva de la tierra, proceso de trabajo común, distribución del ingreso según trabajo versus propiedad privada de la tierra, procesos de trabajo autónomo por unidad productiva e ingreso por producción), en la práctica tienden a converger. Se trata de productores/trabajadores articulando sus recursos en el marco de estrategias asociativas.
- Al trabajo de los asociados a la cooperativa, se suman los empleados de FECHOAGRO. Organizados en tres departamentos, tienen a cargo todos los servicios, incluyendo un técnico que vincula cada cooperativa con la federación (a julio de 2012 eran 64, pero han habido reducciones de personal).

3. Organización de los servicios

El servicio de la cooperativa es la organización de la producción de semillas y de productos agroindustriales, desde la actividad primaria hasta la comercialización, generando ingresos para sus trabajadores y productores asociados. Esto se articula con un denso entramado de servicios a cada familia, entre los que se incluye:

- **Servicio de maquinaria:** la federación cuenta con herramientas y máquinas propias, que trabajan de acuerdo a la demanda de las cooperativas y de acuerdo a la opinión del técnico, que evalúa el requerimiento y toma la decisión en consulta con el Consejo de Administración.
- **Diversificación:** a los efectos de aumentar los ingresos de los productores asociados, la federación en forma conjunta con el INTA impulsa procesos de diversificación productiva. Ello incluye financiamiento, acceso a los mercados y transferencia de tecnología (aromáticas, agroindustriales, tambos, vinos artesanales, etc.)
- **Remuneración:** en el caso del trabajo en las colecciones y del trabajo en la agroindustria, la federación remunera a la cooperativa, y esta a su vez al asociado. En los casos de productores con mayores dificultades, también han habido experiencias de remuneración al tiempo de trabajo dedicado a la producción primaria (pagos que luego se descuentan de la producción comercializada).
- **Capacitación:** actividades de capacitación sobre temas técnicos y sobre gestión cooperativa. También programas de alfabetización.
- **Financiamiento capital de trabajo:** asociado a la programación de cada siembra, FECOAGRO financia insumos y, eventualmente, arrendamiento de la tierra.
- **Acceso a la tierra:** la federación ha comprado tierra con fondos originados en diferimientos impositivos, que luego vende a las cooperativas en forma financiada (se descuenta de la producción entregada). 430 ha.
- **Financiamiento inversiones:** con recursos de distintos orígenes (BID, CONAMI, etc.) la federación ha implementado fondos rotativos para el financiamiento de inversiones de las cooperativas y de sus asociados.
- **Salud:** con una retención del 3% en la liquidación de las semillas y del 5% de los excedentes, crea un fondo para la atención de necesidades de salud (en particular, medicamentos y estudios).
- **Becas:** de distinto tipos para estudiantes en edad escolar y para estudios universitarios.
- **Consumo:** compra conjunto de bienes de consumo para la provisión de los asociados a las cooperativas.
- **Vivienda:** se realizaron algunas experiencias de financiamiento de vivienda en tierras de la cooperativa para afincar a sus trabajadores asociados.



FECOAGRO trabaja con no asociados en dos casos: para completar los compromisos de producción de semilla no habiendo oferta de las cooperativas, y en el trabajo con grupos precooperativos, que luego se formalizan.

4. Sistema de participación

- Al dispositivo básico de la Asamblea y el Consejo (7 integrantes), se suman las reuniones para planificación de la siembra, con la participación de Consejeros y presidentes de las cooperativas.
- La producción, el trabajo y el acceso al financiamiento son distribuidos participativamente en la federación, y luego a nivel de cada cooperativa se redistribuye entre los asociados de esta.

5. Sistema de capitalización

Cada cooperativa debe subscribir cuotas sociales equivalente a 1000 litros de gasoil, luego capitalización habitual de todos los excedentes. En el caso de los asociados respecto a su cooperativa de base, el capital inicial es simbólico, y capitalizan todos los excedentes.

6. Articulación con el territorio

La cooperativa es producto de programas de desarrollo rural del INTA, y mantiene un denso entramado institucional con distintas agencias de gobierno, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc.



Localidades del Gran San Juan donde se encuentran los productores asociados

El Mercado Concentrador de Frutas y Verduras de Rawson, inaugurado en 1995, es el principal de San Juan. Administrado por los productores hortícolas de Rawson y su radio de influencia (ver mapa), es evaluado como una experiencia exitosa, que les permitió en forma asociada construir un espacio propio frente a experiencias anteriores en las que eran discriminados por puesteros fijos o funcionarios públicos. Administrado por la SChT, asociación civil fundada en 1974. Las operaciones comerciales se canalizan por una cooperativa.

Principales Innovaciones Institucionales

Organización de los servicios: Reglamento innovador, para garantizar la presencia equitativa de los productores, y una oferta permanente de producción regional y extra regional.

Articulación con la cadena de valor: Mientras que el mercado garantiza transparencia en la formación de precios del fresco, a través de la cooperativa se busca comercializar en mercados externos y agregar valor.

Organización del trabajo: Apropia para minimizar las tareas extraprediales del productor, y permitir su control del espacio de comercialización.

Localización

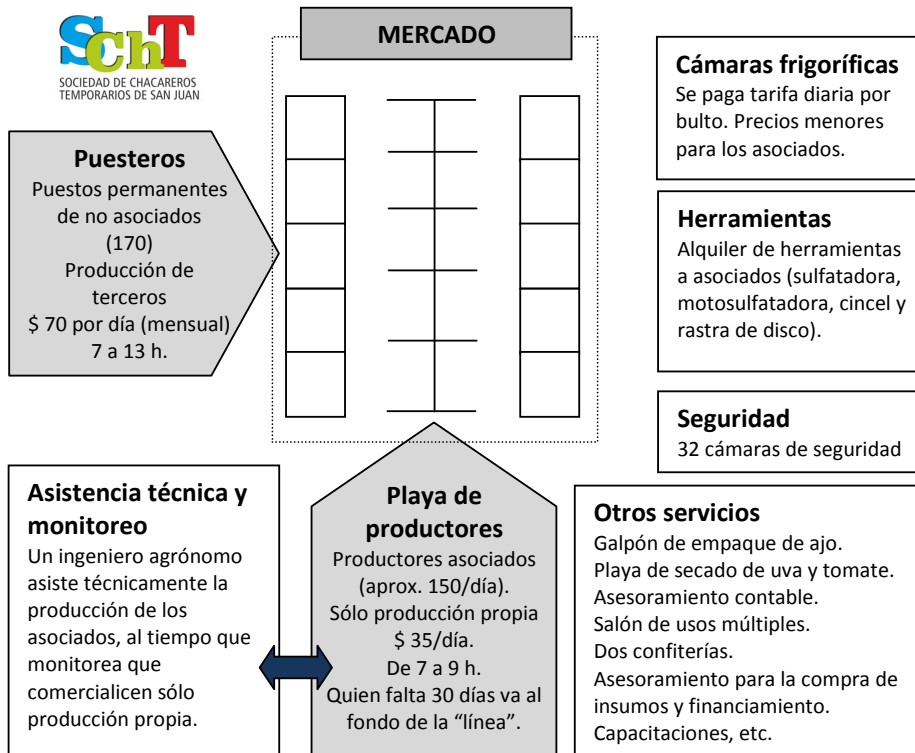
Rawson (San Juan)

Asociados: 280

Empleados: 14

8 naves (30.000 m² cubiertos)

1. Organización de los servicios



CLAVES

La SChT administra el mercado, que funciona seis días a la semana, garantizando que el productor pueda ofrecer su mercadería sin intermediarios a los aproximadamente 400 verduleros que visitan diariamente el mercado. También a consumidores directos.

A esto se agrega la presencia de puesteros permanentes (no socios), que ofrecen producción extra regional o de los propios socios si estos prefieren este mecanismo. El socio paga una cuota mensual de \$ 70.

La cooperativa logra sostener una estrategia de expansión territorial, y de gran escala para participar en los mercados más competitivos, al tiempo que garantiza una red de servicios diversificados a todos sus asociados.

Lo logra a través de una gestión descentralizada en diez unidades de negocios, cuya actividad se articula en 14 sucursales y dos delegaciones comerciales en el territorio.

Esto posibilita una gestión económicamente sustentable y territorialmente equilibrada.

2. Articulación con la cadena de valor

- A los efectos de comercializar en forma conjunta a terceros mercados y agregar valor a su producción, en 1984 constituyen la **“Cooperativa Agrícola para Asociados de la Sociedad de Chacareros Temporarios Ltda.”**.
- En la actualidad tiene 30 asociados, y su principal actividad es la exportación de ajo, el cual es acondicionado en las instalaciones del mercado. **Es el brazo comercial de la SChT.**
- En algún momento comercializaban producción en un puesto propio del Mercado Central de Buenos Aires, pero esto no se mostró sustentable.
- Proyectos: la industrialización del tomate, la comercialización de tomate seco y de pasas de uva.

3. Organización del trabajo

- El mercado está orientado a minimizar el trabajo extrapredial del productor asociado en las tareas de comercialización. Con sólo dos horas de presencia en el mercado, los días en los que cuenta con producción, el productor ofrece su mercadería a los verduleros, consumidores directos o, eventualmente, a alguno de los puesteros de carácter permanente.
- El trabajo de los consejeros, por estatuto de la SChT no es remunerado. Tampoco pueden realizar ninguna actividad política durante el ejercicio de su gestión.
- Para el funcionamiento del mercado tienen una pequeña planta de empleados, y también profesionales que facturan sus servicios (ingeniero agrónomo, contador, etc.).
- Los puesteros trabajan en forma autónoma, alquilando el espacio a la SChT.
- El mercado concesiona servicios a terceros (confiterías, espacios para la venta de insumos, etc.)

4. Sistema de capitalización

- La cooperativa no tiene prácticamente patrimonio, es una herramienta comercial de la SChT. Sistema de capitalización tradicional, con aporte de capital simbólico.
- El patrimonio de la SChT se logra a partir de pequeños aportes de los asociados a través de los años, con ello logran instalar el mercado. Luego comienzan a recibir subsidios del Estado para inversiones. Como toda asociación civil, no tiene capital a nombre de sus asociados.

5. Sistema de participación

- Asamblea anual y comisión directiva integrada por nueve productores asociados.
- Para mejorar las condiciones de comunicación y construcción de identidad, cuentan con una gacetilla propia, “El Chacarero”, de distribución mensual, desde octubre de 2013.
- Sistema de participación tradicional, sostenido a partir del contacto directo de los directivos con los productores, con presencia regular en el mercado.

6. Articulación con el territorio

- La instalación del mercado reconfigura el territorio donde se instala, tanto por el desarrollo que implicó la logística que requiere el productor, como por el desarrollo de servicios colaterales que requiere, tanto el productor como el consumidor.
- Mantiene lazos estrechos con el INTA para las tareas de asistencia técnica y, en general, para todas las iniciativas de desarrollo rural.
- Mantiene fuertes vínculos con autoridades municipales por todo el tema de ocupación de espacios urbanos, impacto ambiental, defensa de los intereses del productor hortícola frente al avance de la urbanización, etc.
- Tiene un convenio con el Club Vecinal Colonia Richet Zapata para que sus asociados accedan a servicios deportivos y de esparcimiento.

Se terminó de imprimir en febrero de 2017
en VCR Impresores S.A.
Buenos Aires - Argentina