

## NUEVA GENERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS<sup>1</sup>

EDUARDO H. FONTENLA<sup>2</sup>

### 1. MARCO DE REFERENCIA

La empresa cooperativa agropecuaria es un método de organización socioeconómica para la defensa y el desarrollo del patrimonio y de la producción de sus asociados. Es indispensable para el pequeño y mediano productor porque les brinda mejor posicionamiento, escala y poder de negociación que, individualmente, no poseen, junto a la posibilidad de agregar valor e industrializar en origen las materias primas, generar trabajo e incorporar de lleno y desde el inicio las cuestiones de salud ambiental.

Es decir, permite sumar fuerzas para generar condiciones favorables; para que los productores chicos y medianos puedan aumentar la producción y funcionar en el mercado en mejores condiciones. La cooperativa agropecuaria es una empresa de empresas, que permite al productor de menores dimensiones operar en el mercado como si fuera grande.

La organización cooperativa agropecuaria busca avanzar en los eslabones de la cadena agroalimentaria para llegar cerca del consumidor y pasar de ser un proveedor competitivo de materias primas a ser un proveedor de alimentos, mejorando su posición en la cadena y en el eslabonamiento agroindustrial. En este sentido, en el lanzamiento del Plan Estratégico Agroalimentario (PEA), el 5 de septiembre de 2001, la presidenta Cristina Fernández, expresó: "...el cooperativismo debe ser uno de los instrumentos más valiosos para que los productores participen en la cadena y obtengan mejores precios...", en consonancia con la idea de "industrializar la ruralidad" e "industrializar el interior".

Los productores agropecuarios constituyen la base del sistema. Las cooperativas de primer grado que los asocian brindan servicios de acopio,

---

<sup>1</sup> Este texto forma parte del libro: ELGUE, M. C. (Comp). (2012). Emprendedores en red. El asociativismo productivo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Corregidor.

<sup>2</sup> Director del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCyM). Ex funcionario del INAES. E-mail: [fontenla@fibertel.com.ar](mailto:fontenla@fibertel.com.ar).

almacenaje, acondicionamiento, comercialización, producción, transporte, fábrica de productos balanceados, remates feria de hacienda, inseminación, fábricas de productos veterinarios, distribución de combustibles e insumos y soporte operativo, comercial, logístico, técnico y financiero.

Permiten transferir tecnologías apropiadas, monitoreo de cultivos, producción de granos en forma conjunta entre asociados y la cooperativa, clasificación, multiplicación y procesamiento de semillas de calidad, viveros, evaluación de las semillas multiplicadas, logística para fertilización, carga para silo-bolsa.

También, mejoran el poder adquisitivo de los pequeños y medianos productores para infraestructura y fomentan la utilización de herramientas de cobertura en el mercado a término y de opciones. Realizan prácticas que respetan y minimizan los impactos ambientales: utilizan agroquímicos banda verde y banda azul para el mantenimiento preventivo de los granos almacenados, como así también la prohibición de aplicar agroquímicos durante la carga de camiones y el monitoreo de aire en la plantas de almacenaje y acondicionamiento de cereales y oleaginosos.

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

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

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

## 2. RADIOGRAFÍA DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

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

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

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

Aproximadamente el 50% de las cooperativas agropecuarias se encuentran ubicadas en la Pampa Húmeda, incluyendo mayoritariamente las granarias, donde la soja representa su operatoria principal, con el 53% de las toneladas comercializadas y procesadas.

Para el comercio internacional de la actividad granarí, cuenta con terminales portuarias en San Lorenzo, Quequén, Vilelas, La Paz y Diamante, entre otras, destinadas a la recepción, acopio y embarque de cereales y oleaginosos, de aceite a granel y subproductos y para desestiba, acopio y despacho de fertilizantes sólidos a granel.

Le siguen en operatoria las cooperativas tamberas y de la industria láctea, con un valor exportado de 160 millones de dólares (2010), cifra que ubica a la Cooperativa SanCor en el 1er. lugar en el ranking como exportador de productos lácteos.

En los primeros días del año 2012, la Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., de mediana dimensión empresarial, concretó el primer embarque, de una exportación con destino a Beijing, República Popular de China, de 230 toneladas de queso de las variedades muzzarella, muzzarella light, gouda, provolone y reggianito, en forma conjunta con la empresa Capilla del Señor de Villa María.

Sobre la rama láctea, el titular del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, expuso: “Estamos convencidos que el cooperativismo tiene que ser un actor de relevancia en la cadena láctea argentina”.<sup>3</sup>

En el reempadronamiento nacional y en el censo económico sectorial de cooperativas y mutuales, realizado por el INAES, se identificaron 495 cooperativas agropecuarias, de cuya muestra surgen las siguientes consideraciones.

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

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

### 3. UN MODELO EXITOSO QUE GENERA VALOR Y OPORTUNIDADES

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

|  |       |
|--|-------|
| 1º: Acopio, acondicionamiento y comercialización | 58.6% |
| 2º: Asistencia técnica agronómica                | 36.2% |
| 3º: Agroindustria                                | 32.7% |
| 4º: Producción agrícola                          | 25.9% |
| 5º: Transporte de cargas                         | 25.3% |

Como dijimos, estas organizaciones son un método de defensa de la producción y el patrimonio de los pequeños y medianos productores y de la agricultura familiar. Un indicador demostrativo de la base social es que en la

---

<sup>3</sup> Reunión de cooperativas lácteas en el MAGyP. *Nuestro Agro*, 219 (2012): 41.

región pampeana, el 91% de los productores asociados a una cooperativa agraria cuentan con menos de 500 hectáreas, y un 54% con menos de 100 hectáreas.

#### 4. ENTRE EL PRODUCTOR Y LA GÓNDOLA

El desafío de la organización, gestión y lógica de una cooperativa agropecuaria es que el consumidor pague un poco menos y que el productor genuino reciba un poco más.

La cooperativa puede acercar al productor a la góndola, achicar la brecha y eliminar la intermediación innecesaria y costosa en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales. Es decir, construir alianzas para fortalecer el comercio y el precio justo.

Sobre este significado económico, destacamos la propuesta del INTA del Proyecto de Eficiencia de Cosecha, Poscosecha y Agroindustria en Origen (PRECOP), que señala que de toda la cadena productiva-comercial, solamente entre el 15 al 25% del valor final del producto puesto en la góndola, lo recibe el productor primario. La principal ganancia la captan los intermediarios, los que procesan la materia prima, los comercializadores, los expendedores y supermercados (góndolas).

Realidad que podemos observar como ejemplo en cuatro productos: la manzana, el durazno, el trigo y la carne porcina.

En el caso de la manzana, el productor recibe \$1,80 en promedio por kilo, la venta al consumidor es de \$14. Con el durazno en fresco, mientras que el primer eslabón cobra \$1,70, el último eslabón de la cadena de alimentos paga \$15. En el tercer ejemplo, sobre trigo el consumidor paga \$10 por kilo pan, pero el productor recibe \$0,67 centavos. Con la carne porcina, \$40 paga el corte de bondiola de cerdo el consumidor, pero el productor recibe la cuarta parte.<sup>4</sup>

Como la respuesta individual no alcanza, un ejemplo a estudiar, por su racionalidad y lógica empresaria cooperativa, es el caso de la Cooperativa Obrera, con sede en Bahía Blanca y con sucursales en la región sur de la Provincia de Buenos Aires, Río Negro y Neuquén. Esta cooperativa de consumo, busca y concreta alianzas operativas con cooperativas y ofrece en sus góndolas productos

---

<sup>4</sup> Longoni, M. Crean un monitor de precios de la cadena comercial de alimentos. *Clarín*, 14 de marzo de 2012.

agroalimentarios elaborados por entidades agropecuarias y empresas recuperadas por los trabajadores organizados en cooperativas. Creemos que es un modelo exitoso que se debe multiplicar en cooperativas, mutuales y microempresas que ofrecen servicios de consumo a sus asociados y a sus comunidades.

## 5. AHORA, EL AGREGADO DE VALOR EN ORIGEN

El desafío es que las cooperativas generen productos de más valor, que significa productos de mejor precio, ya que exportar commodities no es lo más ventajoso. A esto, se le debe sumar la distribución de los excedentes para atrás, según el aporte a la producción, a la comercialización y a la utilización de los servicios realizados por todos y cada uno de sus asociados. De esta manera, se expande la base productiva y se contribuye a sostener tanto la competitividad, como el arraigo del pequeño y mediano productor y, por añadidura, de la agricultura familiar.

Las cooperativas de Servicios Públicos General San Martín de Seguí y Agrícola Ganadera y de Servicios Públicos de Aranguren, de la Provincia de Entre Ríos, muestran un sistema de integración para la producción porcina, que incluye en una primera etapa la parte matriz o de genética y el engorde. En un mismo lugar, está la producción de las madres y luego se distribuyen aproximadamente 500 cachorros por parición a los productores, integrados cooperativamente para que hagan la etapa de engorde.

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

De los emprendimientos ambiciosos, impulsados por la Asociación de Cooperativas Argentinas Cooperativa Ltda. (ACA), podemos mencionar el criadero de cerdos Yanquetruz en la provincia de San Luis, donde los productores podrán comprar cerdos de 21 kg., para luego participar de la etapa de engorde hasta los 120 kg. y comercializarlos para la faena en el frigorífico cooperativo ubicado en Justiniano Posse, en la provincia de Córdoba.

A partir del emparentamiento entre agricultura y energía, destacamos ACA Bio, una fábrica de etanol con una molinera proyectada de 350.000 toneladas de

maíz, en Villa María, provincia de Córdoba, donde los retornos vuelven a las cooperativas asociadas a ACA Bio.

ACA, que busca un mejoramiento en todos los eslabones de la cadena agroindustrial, impulsa programas de formación y asistencia técnica para todos, por ejemplo, el proyecto Expertos en Agricultura de Precisión (APEX) para técnicos, que realiza con la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, sede Azul.

En materia de ganadería, la Asociación es innovadora en la propia producción de alimentos de nutrición animal, donde el sistema de alimentación “Ruter”, es un componente de alta rentabilidad. El sistema se basa en la generación de un rumen más temprano y eficiente para producir más carne y más leche para igual unidad de superficie, con más bienestar animal y mejor impacto ambiental.

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

Otro ejemplo de agregado de valor en origen en la región es el de la Cooperativa Arroceros de Villa Elisa Ltda., de la provincia de Entre Ríos, que del arroz con cáscara realizan el descarado, pulido y abrillantado con fortificación de vitaminas y minerales, todo un proceso que lleva a obtener un grano de calidad, exportable y con muy buenas cualidades. El proceso se complementa y relaciona con la reutilización de los subproductos como el afrechillo o salvado de arroz, con el cual elaboran productos alimenticios para animales con altas cualidades nutricionales, alto oleico, alto linoleico y antioxidantes, que se consumen en el engorde a corral de la cooperativa y entre los establecimientos ganaderos de los asociados.

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

Desde el componente tecnológico y para el mejoramiento genético de las variedades de arroz, reducción de pérdidas de cosecha y almacenamiento, la cooperativa trabaja conjuntamente con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Estación Experimental Agropecuaria de Concepción del

Uruguay. Por ello, los productores asociados utilizan las semillas del INTA como Puitá, Cambá y Gurí.

En el marco de la política de Valor Agregado Cooperativo (VAC) hacia el asociado, que impulsa Agricultores Federados Argentinos Cooperativa Ltda. (AFA), se destaca un emprendimiento tecnológico de innovación dinámico, como es la instalación de una planta formuladora de agroquímicos, que le permitirá contar con una línea propia de agroquímicos. La misma se instalará en el parque industrial COMIRSA, en el partido de Ramallo, Provincia de Buenos Aires.<sup>5</sup>

En el mismo predio, se planea construir una celda de almacenaje de fertilizantes sólidos, fosforados, nitrogenados y azufrados de uso agrícola. Para ambos emprendimientos se gestionará la Certificación de Aptitud Ambiental en los términos de la Ley 11.459 de la Provincia de Buenos Aires y de su Decreto Reglamentario N° 1.741/96.

Actualmente AFA comercializa 4.500.000 de toneladas anuales, que representa aproximadamente el 5% de la producción nacional, y cuenta con una capacidad de almacenaje de 2.800.000 toneladas.

Respondiendo a las inquietudes de sus asociados y a la creciente demanda mundial de alimentos, la cooperativa está trabajando desde hace dos campañas agrícolas en alternativas comerciales fuera de los commodities, con el objetivo de mejorar los ingresos de los productores asociados y sus familias, diversificando y haciendo más sostenible la producción. Tal es el caso de la comercialización de arvejas verdes secas, un proyecto que creció exitosamente y se desarrolló en poco tiempo y que hoy permite que AFA S.C.L. sea uno de los referentes en el mercado local, y con fuerte participación en las ventas al exterior, debido, en gran parte, a procesos de cooperación con cooperativas de Brasil, destino mayoritario de las exportaciones de este producto.

Este proyecto, prevé para el presente año la ejecución de una nueva línea de proceso, la cual consta de la selección, fraccionamiento y envasado de arvejas enteras y partidas en bolsas de 400, 500, 1000 y 2000 gramos; con el fin de que AFA llegue a la mesa de todos los argentinos a partir de su propio canal de comercialización. Para ello, se ha adquirido una planta de acopio situada en el corazón de la zona núcleo de legumbres, en la localidad santafesina de Rueda, a

---

<sup>5</sup> AFA adquiere predio en el Parque Industrial COMIRSA. *Agricultores*, 86 (2011): 24.



la vera de la ruta provincial N° 90, km. 10,50, cuya inversión demandó U\$S 1.925.000.

La planta agro-alimentaria de legumbres generó 23 nuevos puestos de trabajo relacionados en forma directa con la actividad, tanto de empleados permanentes como obreros eventuales, dignificando al trabajador del pueblo de J. B. Molina, de 2000 habitantes, en la Provincia de Santa Fe.

Desde hace 15 años, AFA extrae aceite de soja por solventes, con una capacidad de molienda de 500 tn/día, en su planta aceitera localizada en Los Cardos, Provincia de Santa Fe, y desde el año 2009 coloca en góndola parte de la producción mediante las marcas de aceites Zanoni, Don Pepe, San Marcos y Formidable, realizando el fraccionamiento y embotellado de aceite en la ciudad de Rosario.

Otro emprendimiento de agregado de valor en origen es el de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Justiniano Posse Ltda., con la instalación del Molino Harinero Cincuentenaria, con una capacidad de molienda de trigo de 116 toneladas diarias, que lo ubica en lo puesto 10° entre los 150 molinos a nivel nacional, y en el misma posición entre los 70 molinos que exportan.

El molino genera 23 puestos directos en las secciones de administración, laboratorio y mantenimiento. La comercialización se destina: el 53% a exportación y el 47% al mercado interno (99% panaderías – 1% mercados mayoristas de redistribución). *“Nuestra misión es seguir apoyando a los productores y al movimiento cooperativo que apuesta al valor agregado en origen, que en definitiva es el que más necesita el respaldo del Estado nacional para crecer y generar las mejores condiciones de competitividad. La mejor manera de apoyar al cooperativismo es atendiendo a sus inquietudes, por ejemplo, a través de subsidios cuando las cosas no van bien, y con otras herramientas como pueden ser los fondos rotatorios cuando se trata de proyectar su crecimiento”*.<sup>6</sup>

Particularmente, las cooperativas prestan sus servicios en zonas geográficas que no despiertan el interés de las empresas lucrativas, es decir no funcionan solo dónde es negocio, porque trabajar con pequeños y medianos productores tiene mayor costo operativo y es menos rentable que hacerlo con productores grandes.

---

<sup>6</sup> Reunión de cooperativas lácteas...Op.Cit.

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

Como podemos observar, las cooperativas llevan adelante prestaciones de servicios donde el objetivo no es la mayor rentabilidad posible, sino el mejor servicio posible a sus asociados con sostenibilidad en el tiempo y generación de trabajo digno. Sin lugar a dudas, la cooperativa agropecuaria “da la cara”, es decir, está donde el productor más la necesita, funciona cerca de sus asociados y en interacción con ellos.

En la Argentina del siglo XXI, el camino a seguir por las cooperativas agropecuarias es agregar valor y transformar las materias primas en los lugares de origen, apostar a la industrialización interna de la ruralidad con creación de empleo digno y mejores remuneraciones, forzando a los importadores a comprar productos manufacturados y los subproductos, lo cual además mejora la balanza comercial.

## 6. EXPORTACIONES GRANARIAS

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

Actualmente la exportación de granos y oleaginosos está concentrada en seis grandes multinacionales con la siguiente participación porcentual del total nacional (Cargill 20%, Bunge 11%, Nidera 10%, Louis Dreyfus Commodities 11%, Noble subsidiaria de Noble Grain, la división agricultura de Noble Group 13%, Archer Daniels Midland Company (ADM) 12% y Alfred Toepfer controlada por ADM 10%, ambas suman el 22% de participación en el mercado).

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

Una vía a profundizar para el comercio internacional es la construcción de alianzas con cooperativas de otros países, como por ejemplo el acuerdo cooperativo iniciado en el año 1964 “Zen Noh ACA Limited”, integrado por ACA y la National Federation of Agricultural Cooperative Associations de Japón (Zen Noh), para atender el mercado del sudeste asiático con cereales y oleaginosas. ACA que celebró su 90° aniversario en febrero de 2012, participa con un 8% del total de exportaciones y embarca 2,58 Mt.

Sobre el mercado nacional, así lo expresaba el presidente de la Cooperativa Unión Agrícola Avellaneda (UAA), Héctor Briadot: “En muchas zonas hemos actuado como reguladores de precios. No sólo en insumos agrícolas sino en otro tipo de elementos, como los productos de supermercado, hemos comprobado que hay empresas que tienen mejores precios donde está la cooperativa, que donde no está. La entidad solidaria transparenta la actividad comercial y este es un beneficio que termina recibiendo toda la comunidad en su conjunto”.<sup>7</sup>

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

La propuesta y acción de las cooperativas son vitales tanto para la vida de los pueblos del interior y para el equilibrio regional, como para poner límites a la cartelización de las grandes empresas que distorsionan los precios y abusan de posiciones dominantes que violan el derecho de información en los mercados.

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

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

---

<sup>7</sup> Comunidad en Movimiento. *Acción*, 1090 (2012): 28-29.

## 7. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

- a) Su base social está integrada principalmente por pequeños y medianos productores familiares, es una empresa de empresas;
- b) Son empresas donde se entremezclan distintos tipos de productores, con necesidades, objetivos y racionalidades diversas que deben incluirse;
- c) Son estructuras de capital auténticamente nacional, de gestión y de control democrático. No remiten sus excedentes al exterior;
- d) Funcionan en zonas donde a las empresas de capital lucrativo y/o monopólicas no les interesa prestar servicios;
- e) Están donde el productor más las necesita, cerca de los asociados y en interacción con ellos, es decir las cooperativas “dan la cara”;
- f) Marcadoras de pautas, ante fallas por manejo oligopólico de precios, distorsiones y posiciones dominantes de mercado. Referencia obligada en materia de precios de agroinsumos y de condiciones de comercialización de granos y carnes;
- g) Son defensoras de la producción y de la calidad, cuidando el medio ambiente;
- h) Crean oportunidades para que los productores agropecuarios, especialmente los de dimensiones empresarias pequeñas y medianas, puedan obtener precios más justos y equilibrios de poder en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales.
- i) Las cooperativas y sus productores asociados fueron agredidos, desarticulados y desalentados en la década de los 90, soportando aún hoy las secuelas de ese período. No obstante, demostraron compromiso, resistencia y capacidad de gestión en los momentos más difíciles.
- j) Las cooperativas tienen más capacidad de resistencia empresarial, pero no son sólo herramientas válidas para los momentos de crisis o para estrategias de supervivencia;
- k) Son estructuras inclusivas y de distribución equitativa de la riqueza en proporción a la producción consignada e insumos adquiridos, por el sistema de retornos de excedentes en cuotas sociales, efectivo o ambas dos, todas modalidades previstas en la ley;
- l) Son empresas de participación;

- m) Las cooperativas agropecuarias hoy cuentan con más clientes que asociados, situación a revertir porque debilita la pertenencia y tracción empresarial;
- n) Tienen fuerte arraigo socio-territorial y anclaje local, lo que permite pensar en el agregado de valor en origen antes y después de la producción. Lo más cerca posible del lote donde salen los productos primarios y no siempre en destino. Destinos que suelen coincidir con las zonas de mayor concentración de la riqueza;
- o) Participan del Consejo Directivo Central, de los Consejos Regionales y de los Consejos Locales Asesores (CLA) del INTA, con el objetivo de contribuir al mejoramiento productivo, competitividad, equidad social y salud ambiental del sector agropecuario, agro-industrial y agro-alimentario.

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

## 8. NUEVA GENERACIÓN DE COOPERATIVAS

En Estados Unidos, también en Canadá, han tomado forma, especialmente a partir de los noventa, un tipo de cooperativas que se han llamado “Cooperativas de Nueva Generación” o “Nueva Generación de Cooperativas”, que no son necesariamente cooperativas recién nacidas sino cooperativas que han ido asumiendo otros acuerdos de negocios entre asociados. A veces, esta modalidad se describe como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y han sido vistas como puentes para reducir vacíos, o la brecha entre la producción primaria y los mercados de consumidores.

Nacidas para responder a la consolidación y a la intensificación e industrialización de la agricultura y a los cambios que se están verificando en la cadena de alimentos, las NGC son un tipo de cooperativas que recurren a un sistema de derecho y obligaciones de entrega que acuerda la lealtad hacia la cooperativa y provee una forma contractual de integración vertical. Con la presión

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

A los valores y principios cooperativos, se le suman criterios operativos y de gestión vinculadas a los requerimientos de capital genuino para realizar inversiones que incrementen los excedentes y los retornos del capital aportado. Ello suele entrar en contradicción o tensiones con la lógica de la empresa cooperativa tradicional, dado que no suele ser suficiente la capitalización anual de los retornos, según operatoria. En este aspecto, se debe cuidar la identidad cooperativa y consensuar el riesgo planificado que asume la capitalización colectiva, lograda por todos y cada uno de los productores asociados.

Otra característica distintiva, y que las diferencian de las cooperativas de tipo tradicional, son las obligaciones y cupos de entrega, de calidad, época y condiciones de los productos.

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

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

## 9. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

La cooperativa AFA propuso un nuevo sistema de comercialización de trigo y maíz, donde la solicitud de inscripción en el Registro de Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior de productos agrícolas (ROEs), por el cual se adjudican a los exportadores cupos en base a cuotas previamente asignadas, se reemplace y se tramite a partir de “certificados de mercadería destinadas al mercado externo” asignados en cabeza de los productores al momento de cosechar los granos.

La iniciativa proponía que el Ministerio determine al inicio de la cosecha, noviembre para trigo, y marzo para maíz, el porcentaje de saldo exportable (según estimación de producción, mercadería necesaria para consumo doméstico, reserva de semilla, etc.). Por ejemplo, destinar un 60% al mercado externo y el restante 40% para proveer el mercado interno y al “cuidado de la mesa de los argentinos”.

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

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

La propuesta de AFA estaba en línea con la definición de empresa cooperativa expresada al inicio de este trabajo, que busca priorizar la defensa de la producción del pequeño y mediano productor. Aunque es una propuesta perfectible, varias entidades avalaron la iniciativa como mejoradora, y reconocieron que generaría fluidez al mercado y un buen “impacto” en el mercado de futuro.

Respecto a la legitimidad de la cooperativa que propuso el plan, destacamos que AFA cumplió este año 2012, 90 años de vida institucional junto al productor agropecuario y su familia. Es una cooperativa con 26 centros primarios y 55 subcentros, distribuidos en nueve provincias y está integrada por un 97% de pequeños y medianos productores y un 3% de grandes productores.<sup>8</sup>

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

---

<sup>8</sup> Perera, Néstor. *Periódico SUR suelo*, 2012: 8.



oleaginosas. El plan, pese a contar con algunos anuncios favorables por parte del sector público, fue desechado a fines del año 2011.



## ANEXO

### **Conclusiones de la XVII Conferencia Regional de la ACI-Américas, “Compromiso Cooperativo para la Preservación del Planeta”, realizada en Buenos Aires del 22 al 26 de noviembre de 2010**

#### Propuesta agropecuaria:

- Reconocer el rol fundamental de las cooperativas agropecuarias en materia ambiental. Las “buenas prácticas agropecuarias” permiten visualizar una gran oportunidad de regenerar la vinculación con la sociedad a través de los productos que genera el sector bajo los nuevos estándares, y fortalecen el compromiso de dichas cooperativas en la generación de alimentos ante una sostenida demanda global.
- Diseñar e implementar proyectos productivos y de servicios considerando su escala e impacto territorial. La actividad agropecuaria impacta directamente en la modelación del ambiente y del territorio. Las cooperativas deben asumir un rol protagónico en el equilibrio de esta ecuación.
- Comprometer a las cooperativas a profundizar su vinculación y articulación tanto a nivel nacional e internacional posibilitando el intercambio de productos y servicios cooperativos, como así también los conocimientos y experiencias.
- Promover la creación de una Red de Cooperativas Agropecuarias.

## Referencias bibliográficas

AFA adquiere predio en el Parque Industrial COMIRSA. *Agricultores*, 86: 24. Buenos Aires, 2011.

Ministerio de Desarrollo Social. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. *Las Cooperativas y las Mutuales en la República Argentina*. Buenos Aires, 2008.

Subsecretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Dirección de Información y Análisis Regional, a cargo del Lic. Ariel Filadoro, y la Dirección de Información y Análisis Sectorial a cargo del Lic. Juan Pablo Dicovski. *Complejo Oleaginoso. (Serie Producción Regional por Complejos Productivos)*. Buenos Aires, 2011.

Comunidad en Movimiento. *Acción*, 1090. 28-29, Buenos Aires, 2012.

Elgue, Mario César (Comp.). *Op. Cit.*

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

Longoni, M. Crean un monitor de precios de la cadena comercial de alimentos. *Clarín*, Buenos Aires, 14 de marzo de 2012.

Perera, Néstor. *Periódico SUR suelo*, 8. Buenos Aires, 2012.

Reunión de cooperativas lácteas en el MAGyP. *Nuestro Agro*, 219: 41, Buenos Aires, 2012

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