UNTREF
UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TRES DE FEBRERO

UNTREF
VIRTUAL

Economía Social y Dirección de Entidades sin Fines de Lucro

Unidad 2

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS: Modelo Tradicional y Nuevas Tendencias

Lic. Carlos César Basañes[1] y Dr. Gustavo Sosa

Índice

0. Introducción
1. La historia
2. Radiografía actual de las Cooperativas
3. Modelo tradicional del Cooperativismo Agropecuario
   3.1 El primer componente es la organización de los servicios
   3.2 El segundo componente es el sistema de participación
   3.3 El tercer componente de la institucionalidad cooperativa es la organización del trabajo
   3.4 El cuarto componente es el Sistema de Capitalización
   3.5 El quinto componente es la Modalidad de articulación con la cadena de valor
   3.6 El sexto y último componente es la modalidad de articulación con el territorio
4. Las Nuevas tendencias
   4.1 Organización de los servicios: expansión territorial, recentraje y racionalización económica del vínculo asociado-cooperativa
   4.2 Sistemas de participación: los desafíos de la escala
   4.3 Organización del trabajo: profesionalización y alteridad burocrática
   4.4 Sistemas de capitalización: debate e innovaciones
   4.5 Modalidad de articulación con la cadena de valor: los límites de la integración vertical y la centralización de las federaciones
   4.6 Modalidad de articulación con el territorio: pérdida y reconstrucción de capital social
5. Cooperativas y pequeños productores
6. Para terminar…

[1] Licenciado en Economía. Gerente de la Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda. Cooperar, Consultor Externo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sobre temas cooperativos, Investigador del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas - UBA. Fue Coordinador del Area de Proyectos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y Asesor económico de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Ltda. Coninagro.

7. Bibliografía

0. Introducción

A lo largo de esta clase presentaremos cuatro temas.

- En primer lugar contaremos un poco de historia del cooperativismo agropecuario argentino y comentaremos los principales números sobre su dimensión.
- En segundo lugar discutiremos a fondo el modelo tradicional de las cooperativas agropecuarias, el históricamente más difundido.
- En tercer lugar comentaremos las principales innovaciones institucionales que estas registran respecto al modelo tradicional.
- Finalmente haremos un breve comentario sobre la problemática de los modelos cooperativos cuando se trata de muy pequeños productores.

1. Empecemos entonces por la historia…

De la mano de la inmigración europea, las cooperativas agropecuarias fueron el inicio en la construcción del cooperativismo nacional.

Los primeros registros datan de fines del siglo XIX: la “Cooperativa Federico Meiners”, fundada en 1878 por colonos suizo alemanes en la localidad de Esperanza, provincia de Santa Fe, y la “Compañía Mercantil del Chubut”, fundada en 1885 por colonos galeses en Trelew, provincia de Chubut.

Habitualmente se coincide en señalar a la “Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. El Progreso Agrícola” como el antecedente más significativo: fundada por colonos franceses en la localidad de Pigüé, provincia de Buenos Aires, en el año 1898, continúa aún hoy brindando servicios en la región.

Es interesante señalar que para su constitución los colonos fueron directamente asesorados por Charles Gide (1847-1932), economista francés y uno de los principales ideólogos del cooperativismo internacional. Lo que demuestra que estas cooperativas fueron hijas tanto de la necesidad de estos inmigrantes de construir su nuevo mundo, como de la reflexión de los pensadores reformistas de la vanguardia europea, que buscaban desarrollar nuevos paradigmas sociales, alejados de la crudeza del capitalismo de la revolución industrial.

A partir de estos fundamentos, necesidades y utopías, se fueron constituyendo cooperativas en las distintas regiones y sectores. No puede dejar de mencionarse entre las organizaciones pioneras a la “Sociedad Agrícola Lucienville”, de Basavilbaso, Entre Ríos, primera de una extendida red de cooperativas de colonos judíos, que supieron integrarse en “Fraternidad Agraria”; “La Liga Agrícola

de Junín" (Buenos Aires, 1904), para muchos la primera cooperativa agropecuaria propiamente dicha; la primera cooperativa algodonera, en Margarita Belén (Chaco, 1905); la primera vitivinícola, en Colonia General Roca (Río Negro, 1913); la primera cooperativa frutihortícola, en Concordia (Entre Ríos, 1915); y la primera cooperativa tambera, en Zavalla (Santa Fe, 1918). En el año 1936, según un estudio pionero del Ministerio de Agricultura, ya existían 278 cooperativas agropecuarias en todo el territorio nacional.

La necesidad de escala, en una actividad siempre signada por el poder monopsónico de las empresas de comercialización e industrialización, tempranamente impulsó estrategias de integración cooperativa. La referencia histórica más significativa es la fundación de la Asociación de Cooperativas Rurales de la Zona Rural, en la ciudad de Rosario en 1922. Hoy denominada Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) es uno de los principales grupos empresarios del país.

Otros ejemplos de estas primeras experiencias de integración que aún se sostienen son la "Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras" en 1934, en la provincia del Chaco; la "Federación de Cooperativas de Entre Ríos", cuyos antecedentes datan de 1919; la de Misiones, fundada en 1940; y SanCor en 1938.

Finalmente, el proceso de integración se perfeccionó con la constitución de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria, CONINAGRO, entidad de tercer grado que representa al cooperativismo rural desde 1956.

2. Hagamos ahora una breve radiografía actual de las cooperativas…

Todo lo que les voy a contar en este punto corresponde al trabajo "Las Cooperativas Agropecuarias de la República Argentina", que escribimos junto a Edith Obchatko, del Instituto Interamericano de la Cooperación para la Agricultura, y a Guillermo Martini, que al momento de la publicación era el Secretario de Agricultura Familiar de la Nación.

En Argentina, de acuerdo a este trabajo del 2011, hay aproximadamente 1600 cooperativas agropecuarias. De esas, 185 se constituyeron durante los gobiernos peronistas de 1946 a 1955[2].

Si a ello sumamos las 134 creadas por los pioneros, hasta 1945, llegamos a un conjunto de 319 cooperativas que hoy representan aproximadamente el 85% de los activos de todo el cooperativismo agropecuario, y el 77% de sus ingresos (de acuerdo al censo del INAES del 2005). Este "núcleo histórico", de cooperativas de más de 60 años, es el protagonista más sustantivo del sector en el ámbito agropecuario.

A este núcleo se sumaron más recientemente otros actores importantes, entre los que destacaremos dos. El primero son las cooperativas tabacaleras, que nacen en los años 70 al amparo de las políticas de promoción del Fondo Especial del Tabaco, y que tienen un muy fuerte

[2] La modificación de las condiciones sociales de la producción agropecuaria a partir del Estatuto del Peón y de la Ley de Arrendamiento, la abundante oferta de financiamiento subsidiado, la promoción activa por parte del Estado de la organización cooperativa, y su papel protagónico respecto al comercio exterior, resultaron condiciones favorables para el desarrollo de estas empresas, aún en el contexto de las tensiones y conflictos inherentes a un período de importantes transformaciones sociales

protagonismo en las provincias de Salta, Jujuy, Misiones y Corrientes.

El segundo es la Federación de Cooperativas Vitivinícolas de la República Argentina, **FECOVITA**, que a partir de la privatización de la bodega GIOL logra consolidarse como la mayor empresa del sector.

Esta privatización, dentro del duro contexto de los años 90', ha sido evaluada por muchos como una de las pocas privatizaciones virtuosas, debido a la decisión del Gobierno de la Provincia de Mendoza de jerarquizar en el proceso licitatorio la participación de los viñateros y sus organizaciones, a los efectos de evitar el comportamiento monopsónico de la industria respecto a los pequeños y medianos productores.

A partir de dicha base es que llegamos al **cooperativismo actual**, un cooperativismo con actores de una prolongada trayectoria empresaria, con grupos consolidados en sectores significativos de nuestra economía, y con fuerte presencia en todo en territorio nacional.

En términos de las producciones pampeanas tradicionales, las cooperativas representan más del 20% de los granos acopiados y de la leche recolectada.

Es muy significativa también la participación en las distintas economías regionales, destacándose el tabaco, del que procesan el 50% de la producción, la yerba mate (25% del secado) y la citada producción vitivinícola (21% del total del vino elaborado), así como el algodón en el Chaco y norte de Santa Fe, y la lana en la provincia de Corrientes y en la Patagonia.

Las cooperativas son la principal experiencia asociativa y de representación del sector. Cuando en el Censo Nacional Económico de 2002 se les preguntó a los productores cómo estaban asociados, tanto para los temas empresariales como gremiales, los asociados a cooperativas triplicaron a los asociados de organizaciones gremiales.

Para un análisis más detallado de la dimensión económica de este tipo de cooperativas respecto al conjunto de la economía y cada una de las ramas sugerimos la lectura del Capítulo III de "Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina" (Obschatko, 2011).

Sobre esta base social y productiva, se destacan importantes grupos empresarios cooperativos que han permitido integrar la cadena de valor bajo el control democrático de los productores, desde la explotación hasta el puerto o hasta la góndola; al tiempo que han desarrollado un amplio entramado de servicios al productor, desde la asistencia técnica y la provisión de insumos, hasta los seguros y la salud.

Ejemplo de esto es la **Asociación de Cooperativas Argentinas**, una federación integrada por 148 cooperativas de primer grado, con un movimiento de aproximadamente 10 millones de

toneladas de granos, con instalaciones portuarias propias para la exportación. Esta empresa, una de las principales exportadoras de grano del país, cuenta dentro de su grupo a "La Segunda", una de las principales aseguradoras del país, "ACA Salud" (empresa de servicios de salud), Fridevi SA (un frigorífico propio), COOVAECO (una empresa de turismo).

Otro de los ejemplos es SANCOR[3], una cooperativa de primer grado emergente de un fuerte proceso de fusiones a partir de las más de 380 cooperativas que representaba a mediados de los años 80´. Es la principal láctea argentina, con un amplio reconocimiento por parte de los consumidores desde hace 70 años. Cuenta entre sus organizaciones afines a "SANCOR Seguros", la principal compañía de seguros del país, incluyendo todas sus entidades vinculadas.

Entre las empresas reconocidas por los consumidores no puede dejar de mencionarse la citada FECOVITA, con marcas como "Toro Viejo", una de las más emblemáticas del consumo de vino familiar, o "Estancia Mendoza", una de las de mayor crecimiento reciente en el mercado de los vinos finos. En el campo del vino también se destaca "Viñas Riojanas", las marca insignia de la "Cooperativa La Riojana", con una fuerte presencia en el mercado de consumo popular. Cuenta también con vinos que compiten en los mercados más exigentes.

Otro producto donde las cooperativas han logrado marcas exitosas es la yerba mate, con fuerte penetración regional y presencia en el mercado de las grandes ciudades, como "Piporé", de la Cooperativa Santo Pipó, "La Aguantadora" de la Cooperativa de Montecarlo o "Playadito" de la cooperativa correntina de Colonia Liebig.

Les menciono estas marcas para señalar que las cooperativas agropecuarias no se limitan a pequeñas organizaciones circunscritas al medio rural. Son empresas integradas, con marcas propias, muchas de ellas de amplio conocimiento por parte de los consumidores argentinos e incluso en el mercado internacional.

De cara al productor, las cooperativas son primordialmente el lugar de referencia para proveerse de sus insumos y para la comercialización de sus productos. Constituyen un amplio espectro de experiencias, que van desde pequeñas cooperativas locales, hasta gigantes como Agricultores Federados Argentinos, una cooperativa de primer grado con más de 13.000 productores asociados, presencia en nueve provincias, y con un acopio de 4 a 5 millones de toneladas.

3. Analicemos ahora el modelo tradicional del cooperativismo agropecuario…

Luego de estos casi 140 años de historia, encontramos que en el cooperativismo agropecuario argentino conviven en armonía o tensión el ideario de Charles Gide de los primeros cooperativistas

[3] No vamos a comentar en esta clase la situación actual de SanCor, pero valga como nota al pie que su posible desaparición como cooperativa significará un retroceso durísimo para el tambero, para sus trabajadores y para las comunidades donde desarrolla su actividad; en un proceso que va a contramano de lo que sucede en todos los países con un sector lácteo moderno, donde rara vez la participación cooperativa en este sector baja del 80%.

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.

Toda esta experiencia es la que debemos analizar en forma crítica, para aportar al debate sobre el cooperativismo agropecuario contemporáneo:

¿Cómo debe organizarse una cooperativa?, ¿la organización actual de las cooperativas responde a los objetivos que se han planteado?, ¿qué opciones tenemos?, ¿qué modelo se debe promover desde la política pública?, ¿cuáles son las limitaciones que presenta la normativa vigente respecto al modelo que se quiere desarrollar?

Para ayudar a contestar todas estas preguntas, en un trabajo que acaba de publicar el IICA, que hicimos junto con Alejandra Amantini, siempre con el invalorable apoyo de Edith Obschatko, analizamos ocho experiencias concretas, con la íntima esperanza de que estas fueran las primeras de una larga serie de estudios que permita dar cuenta de todos los saberes que están inscriptos en cada una de las instituciones cooperativas más relevantes.

Nuestro trabajo estuvo orientado a identificar las principales innovaciones institucionales de estas cooperativas. Comenzamos por definir qué entendíamos por innovación institucional: "es toda práctica que se aparte del modelo tradicional, para responder a los distintos desafíos".

¿Y cuál es el modelo tradicional?... Los invito a conocerlo, a partir de analizar los seis principales componentes de la institución cooperativa.

3.1 El primer componente es la 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.

En el modelo tradicional los productores organizan la cooperativa con la finalidad principal de comercializar en forma conjunta -y eventualmente industrializar- para así mejorar sus condiciones de negociación.

Habitualmente la actividad industrial es sólo asumida por la cooperativa en los casos donde la especificidad de las inversiones requeridas en la explotación agropecuaria, lo perecedero del producto primario y/o 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 este servicio principal de defensa del valor de la producción, 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.

3.2 El segundo componente es el sistema de participación

Es el conjunto de mecanismos y prácticas dirigidas a garantizar el control de la cooperativa por parte de sus asociados.

La cercanía de los asociados y la escala local de la cooperativa hacen que en el modelo tradicional 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.

3.3 El tercer componente de la institucionalidad cooperativa es la 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.

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.

3.4 El cuarto componente es el Sistema de Capitalización

Es el conjunto de normas y prácticas que caracterizan el tratamiento del capital aportado por los asociados a la cooperativa.

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 estos, ya sea 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.

3.5 El quinto componente es la Modalidad de 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 inscripto su actividad.

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.

3.6 El sexto y último componente es la modalidad de articulación con el territorio

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.

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.

4. Las nuevas tendencias

Hasta aquí entonces hemos presentado lo que proponemos llamar como el modelo institucional tradicional en las cooperativas agropecuarias.

Si han logrado comprenderlo en profundidad, podremos avanzar en la identificación de las principales innovaciones que hoy está teniendo el cooperativismo agropecuario respecto a dicha referencia.

Lo primero que hay que advertir es que no hay un sólo modelo. En (Obschatko, 2011) hicimos el ejercicio de definir un conjunto de modelos teóricos con los que intentamos sistematizar esta diversidad: tradicionales, megacooperativas, de agregado de valor, de provisión de insumos, de negociación y mercados cooperativos; a los que se sumaban para los productores más pequeños las cooperativas agrarias de gestión de la producción, de agroindustria familiar, de producción colectiva y de servicios rurales (Obschatko, 2011, punto III.5.2).

Lo que les propongo ahora entonces es contarles algunas tendencias y experiencias innovadoras significativas que hemos encontrado en nuestro trabajo de análisis institucional de las cooperativas.

Para profundizar les recomiendo ver el punto III.5 de (Obschatko, 2011) y (Basañes, 2017).

4.1 Organización de los servicios: expansión territorial, recentraje y racionalización económica del vínculo asociado-cooperativa

Veamos entonces cuáles han sido las principales tendencias dentro del componente organización de los servicios.

Si en el caso del modelo tradicional lo prevaleciente son servicios diversificados, locales y abiertos, desde los años 70 y en forma más radical durante de los noventa, se tendió a la especialización, regionalización y mayores exigencias para el acceso a los servicios.

Muchas cooperativas optaron por centrar sus esfuerzos de gestión y de inversión en la comercialización del producto principal, dejando de lado actividades no estrictamente vinculadas con la principal. Lo más habitual fue, por ejemplo, el cierre de las secciones de consumo.

Por otro lado los servicios han debido organizarse en territorios más amplios, ya sea por la expansión de la frontera agrícola (en especial, de la mano de la expansión de la soja) o por la absorción de cooperativas que no contaban con las condiciones de escala mínima como para competir en el mercado.

Ello ha resultado en organizaciones con mayores dificultades para su administración, y en particular para decidir la política de inversiones que debe dar respuesta a necesidades territorialmente más dispersas, entre los distintos grupos de productores que integran la cooperativa, con lo que ello implica en términos de conflictos internos.

Respecto a los derechos y obligaciones de entrega, se difundieron prácticas con mayores exigencias para dar respuesta a las condiciones competitivas emergentes de las transformaciones de las cadenas de valor.

Esto incluye el desarrollo de relaciones contractuales de mediano y largo plazo, complementarias a las exigencias estatutarias, así como restricciones al ingreso de productores que no asuman compromisos de entrega o de capitalización.

En lo que hace a las pautas para la liquidación de productos, en el marco de la crisis de las cooperativas, en particular durante la década de los 90, se instala con fuerza el debate sobre la estrategia de ofrecer mejores condiciones a los productores de mayor tamaño, en razón de los menores costos de provisión del servicio, y de la necesidad de retenerlos para garantizar el sostenimiento de los ingresos de la cooperativa y sus condiciones de negociación en el mercado del producto final.

De todas maneras, la situación hoy prevaleciente es de un trato con criterios igualitarios, aunque estos debates han dejado marcas institucionales importantes a la hora de evaluar la capacidad institucional para el impulso de estrategias de desarrollo dirigidas a los pequeños productores.

Respecto a la administración de la cuenta corriente, ésta se ha visto profundamente afectada por la

crisis financiera que golpeó a los pequeños productores y sus cooperativas en los años ´90.

El incremento de las tasas interés reales, y la apremiante situación financiera, puso en el centro de la tormenta la tasa de interés que grava a la cuenta corriente, incluyendo el derecho de la cooperativa de imponerla, al no estar contemplada explícitamente en sus estatutos. Ello llevó a recurrentes conflictos que en algunos casos se dirimieron judicialmente. El criterio prevaleciente ha sido el sostenimiento de las tasas de interés y el derecho de las cooperativas a exigir su pago sin tener que mediar el acuerdo formal del asociado, aunque, en ocasiones, se ha acordado limitar la tasa con los criterios de la ley de cooperativas respecto al interés que cobran las cuotas sociales cooperativas.

Lo más relevante respecto a la cuenta corriente ha sido la incorporación explícita de criterios más exigentes de evaluación económica previa a la autorización de saldos acreedores a favor de la cooperativa, por sobre criterios más flexibles, que prevalecían con anterioridad, vinculado a valores mutualistas, de colaboración con quien más lo necesitaba, sin una correcta evaluación de su capacidad de pago.

Respecto a las operaciones con no asociados, éstas han tendido a aumentar, respondiendo a situaciones de diverso origen, como por ejemplo las mayores exigencias de capitalización a los asociados.

Finalmente, en lo que hace a la organización de los servicios, debe mencionarse el desarrollo de nuevos servicios, en particular aquellos orientados a la recalificación o reconversión del productor asociado: mayor asesoramiento comercial, incluyendo nuevas herramientas de comercialización como el mercado a término, asistencia técnica para las exigencias de trazabilidad, nuevos productos comercializados atendiendo a las necesidades de diversificación, nuevos mecanismos de transferencia de tecnología, en particular a partir de la organización de grupos de productores.

4.2 Sistemas de participación: los desafíos de la escala

Los sistemas de participación habituales en el modelo tradicional se han visto muchas veces sobrepasados por el aumento de la escala, y han sido objeto de algunas innovaciones significativas.

Durante la década del 90 el aumento de la escala necesaria para tener una inserción competitiva en la mayor parte de las cadenas de valor de base agropecuaria fue especialmente dramático en la Argentina.

SANCOR en 1984 tenía 384 cooperativas de primer grado asociadas, en 1990 se redujeron a 60 y, en la actualidad, se ha transformado en una cooperativa de primer grado.

Entre las cooperativa granarias, la absorción de cooperativas por parte de las más sólidas fue una realidad en toda la región pampeana.

En otros casos, por no haber podido aumentar la escala, las cooperativas terminaron retrocediendo significativamente. Es el caso por ejemplo de las cooperativas algodoneras que han sufrido la competencia de nuevas empresas, con mucha mayor escala de desmote, al tiempo que retrocedió

la actividad, desplazada por la soja.

La mayor escala implica un enorme desafío para los sistemas de participación, que deben garantizar las condiciones de control y participación a un número mayor de asociados por cooperativa, con mayor dispersión territorial.

A los desafíos que implica la escala se suman las dificultades de recambio generacional (en cooperativas que ya han tenido cuatro o más generaciones de dirigentes), la distancia del productor respecto a la oficina central de la cooperativa (por dispersión territorial), la reducción de los servicios que recibe el productor (y por lo tanto de su visualización como ámbito natural de resolución de sus problemas), y la pérdida de capital simbólico que muchas veces estaba asociado a instalaciones o razones sociales que se pierden en el proceso de fusiones y absorciones.

Frente a esto algunas cooperativas han desarrollado sistemas de participación muy sofisticados y eficaces para los casos de gran escala, como por ejemplo la Unión Agrícola de Avellaneda y Agricultores Federados Argentinos (AFA), experiencias que analizamos muy detalladamente en (Basañes, 2017).

Por ejemplo AFA, con 13.000 asociados activos, tiene organizados 26 Centros Primarios Cooperativos (CPC). Cada uno de ellos tiene una comisión asesora, elegida por la Asamblea de distrito, que tiene la responsabilidad de controlar y representar los intereses de los productores de dicho centro primario.

La contabilidad está descentralizada por CPC, de manera que los asociados de cada uno de ellos saben qué activo y qué pasivo están asignados a su centro y cuál es el resultado económico del mismo (y, por lo tanto, conocen la sustentabilidad económica, y su derecho a la apropiación de excedentes).

En suma, el esquema procura que sus asociados no pierdan el control sobre los recursos asentados en su territorio inmediato (lo que lograrían habitualmente con una cooperativa por localidad) pero, al mismo tiempo, procura ganar los beneficios de la escala (en particular, reducción de los costos administrativos, optimización de la logística, reducción de los riesgos climáticos de la localidad –que se diluyen en el conjunto del territorio bajo su influencia–, aumento de la capacidad de negociación en la venta de productos y compra de insumos, etc.).

4.3 Organización del trabajo: profesionalización y alteridad burocrática

En lo que hace al componente organización del trabajo, la tendencia general, muy especialmente en las cooperativas consolidadas, ha sido la profesionalización de su fuerza de trabajo, con fuertes cuadros gerenciales que tienden a asumir responsabilidades de planificación estratégica, y con mayor distancia entre los requerimientos técnicos de la administración de la cooperativa y la calificación de los asociados, naturalmente orientada a su actividad específica (producción primaria).

Esta profesionalización es la que ha permitido a las cooperativas enfrentar exitosamente los desafíos de mercados crecientemente globalizados. Sin embargo, ha tenido consecuencias en

términos de la relación entre la cooperativa y el asociado, que en muchos casos adquiere características clientelares, provocando un fenómeno que algunos referencian como alteridad burocrática.

Las cooperativas que mejor resuelven la tensión existente entre un cuerpo profesionalizado y el control de los productores en su calidad de asociados y usuarios de sus servicios, son aquellas que incorporan innovaciones como las siguientes:

- Mecanismos de control de parte de los asociados respecto al cumplimiento de metas sociales, físicas, financieras y de calidad y de costos de los servicios recibidos.
- Sistemas de participación adecuados, como los que ya comentamos.
- Un conjunto consistente de incentivos económicos y sociales, incluyendo formación cooperativista de los trabajadores empleados, que procuren la convergencia de los intereses de trabajadores y asociados.

4.4 Sistemas de capitalización: debate e innovaciones

El sistema de capitalización tradicional fue eficaz cuando de lo que se trataba era de construir entidades con facilidad para incorporar asociados y ganar escala en los mercados de commodities, con bajos requerimientos iniciales de inversión y en un contexto de bajas tasas de interés.

Pero sus problemas se hicieron notar tempranamente; por ejemplo:

- Asimetrías en el esfuerzo de capitalización; en particular los asociados más antiguos tienen integrado un capital proporcionalmente superior al resto.
- Falta de incentivos a la capitalización, dado que no da derechos políticos ni derechos económicos sobre los excedentes.
- Falta de previsibilidad de la cooperativa respecto al capital con que cuenta, ya que al momento de retirarse, el asociado tiene derecho al reembolso inmediato de su capital.
- Falta de previsibilidad frente a una entidad financiera, para la cual la cooperativa resulta ser una empresa de capital variable que no tiene un régimen previsible para el retiro de éste, y donde los propios socios tienen una baja predisposición a invertir.

El cambio en las condiciones del negocio agroalimentario, en particular la necesidad de incrementar el ritmo de capitalización para dar cuenta de las nuevas exigencias competitivas, llevó a un intenso debate que en el caso de Argentina fue acompañado por CONINAGRO, institución que desarrolló una tarea de investigación, divulgación, organización de talleres y seminarios sobre la materia, a fines de la década de los 90. En éstos se analizaron experiencias de otros países, particularmente Estados Unidos y Canadá.

Algunas de las experiencias que en su momento más se discutieron, e incluso sirvieron para una propuesta de ley, y que luego fueron tomadas en alguna medida por las cooperativas locales fueron las siguientes:

- Programas de capitalización por objetivos. El "Equity Target Program" de Land O´Lake[4], es un buen ejemplo. La cooperativa define un capital objetivo por unidad de volumen a procesar, al cual se llega a partir de un porcentaje fijo de capitalización de excedentes (80% en este caso), hasta llegar al objetivo. Una vez que se logra, se retira todo el excedente en efectivo. Esto se complementa con un programa pautado de reembolsos para los cooperativistas que disminuyen su entrega o se retiran.
- Fondos rotativos. En 1997 Alberta Pool[5] definió que a partir de dicho año el 20% de los excedentes se distribuiría en efectivo, y el resto pasaría a integrar fondos rotativos a 10 y a 20 años. Es el ejemplo en que luego se inspirará ACA para la constitución del Fondo Rotativo de Consolidación, caso que se analizará en detalle.
- Derechos de entrega transferibles. La emisión de "delivery shares" o cuotas sociales con derechos de entrega transferibles, característica de las cooperativas de nueva generación en EE.UU., es una modalidad utilizada en los casos en que el objetivo principal es apropiarse del valor generado por los eslabones industrial y comercial. Cada cuota social genera un derecho de entrega fijo (unidades de producción por dólar integrado), nadie puede entregar sin integrar, y el productor puede vender a precio de mercado este derecho.
- Capital accionario. En muchas cooperativas europeas y norteamericanas se establecen dos tipos de capital: a) "cooperativo" que otorga derechos a los servicios de la cooperativa y derechos políticos, y b) "accionario" que otorgan derecho a una renta. El caso más conocido y estudiado fue el de Saskatchewan Weat Pool, en la provincia canadiense del mismo nombre. En este caso el grueso del capital fue transformado en accionario y se permitió su cotización en la bolsa.
- Sociedades instrumentales. Esto es, la creación de sociedades de capital controladas por cooperativas, donde se abre el capital para permitir la participación de terceros. En el caso extremo, la totalidad de los activos de la cooperativa son transferidos a la S.A., manteniendo la cooperativa el control. Este tipo de casos son los que inspirarán la creación de MILKAUT SA por parte de la Asociación Unión Tamberos Ltda.

En la actualidad, los sistemas de capitalización de las cooperativas argentinas aún son predominantemente tradicionales, constituyendo una debilidad importante a la hora de mejorar la posibilidad de financiamiento con recursos propios, y de fortalecer los vínculos entre las cooperativas y sus asociados.

Sin embargo hay experiencias muy valiosas que procuran construir sistemas de capitalización que brinden mayor previsibilidad a la cooperativa y al asociado.

Recomiendo al respecto analizar los sistemas de capitalización de la Unión Agrícola de Avellaneda, de la Cooperativa Yerbatera de Santo Pipó y de la Asociación de Cooperativas Argentinas /ACA) (Basañes, 2017).

4.5 Modalidad de articulación con la cadena de valor: los límites de la integración vertical

[4] Se trata de una de las mayores empresas lácteas cooperativas de EE.UU. Es una de las principales marcas de productos lácteos consumidos en ese mercado, en particular en el rubro mantecas, desde hace más de 90 años.
[5] Cooperativa cerealera de la provincia homónima de Canadá.

y la centralización de las federaciones

Como respuesta a las fallas de mercado, la mayor parte de las cooperativas agropecuarias consolidadas desarrollaron estrategias de integración vertical de las actividades de comercialización e industrialización de insumos y productos.

Dichas estrategias fueron posibles en un marco de baja necesidad de capital inicial, abundante crédito a tasas negativas y bajo nivel de competencia en cada mercado local.

Sin embargo se registra en Argentina un retroceso en este sentido. La participación cooperativa en la actividad agroindustrial se ha reducido. Hoy representa no más del 5%.

Las razones de ello son el incremento de la inversión inicial necesaria, la menor disponibilidad de crédito en condiciones convenientes de tasa y plazo, el incremento en los niveles de competencia en el marco de la globalización de los procesos de trabajo asociados a los mercados agroalimentarios, el incremento en las barreras de entrada debido a la madurez de inversiones de grandes empresas nacionales y multinacionales en cada una de las ramas.

Las dificultades propias de los productores familiares hacen más remota la posibilidad de encarar procesos de integración vertical. A raíz de estos problemas, surge como estrategia alternativa frente a las empresas con posición dominante en la cadena de valor, la organización de cooperativas orientadas a reducir asimetrías a partir de la negociación colectiva, y de la mejora y homogeneización de calidad de los productos de sus asociados.

En dicha línea de trabajo se inscriben, por ejemplo, varias nuevas cooperativas lácteas que no integran actividad industrial sino que se limitan a negociar colectivamente su leche frente a la industria (Obschatko, 2011, Punto II.4.3.b).

En EEUU a este tipo de cooperativas las llaman *bargaining cooperatives*. Son organizaciones cuyo único objetivo es **negociar las condiciones** de precio y calidad con la industria procesadora. Tienen contratos de varios años con los productores por los cuáles estos se obligan a respetar lo que la cooperativa negocie con la industria procesadora, y contratos también con esta industria por los cuales ésta se obliga a comprar a los asociados de la cooperativa solamente bajo las condiciones pactadas. Su presupuesto es reducido, habitualmente financiado por una comisión sobre la producción negociada.

Volviendo a la situación en la Argentina, en lo que hace a las modalidades de integración también ha habido importantes novedades.

Tradicionalmente, como ya comentamos, el modelo de integración es la federación de cooperativas.

A este modelo, muy temprano en la historia del cooperativismo, se suma la fusión de cooperativas. Esto es, en lugar de constituir una federación las cooperativas se fusionan en una gran cooperativa, una megacooperativa.

Es el caso de AFA, que absorbe a todas las cooperativas que buscan integrarse (organizando un centro primario cooperativo por cada cooperativa preexistente, como ya explicamos).

A mediados de la década del 90 en Argentina comienza a estudiarse un modelo de integración intermedio entre la federación y la megacooperativa: el de las cooperativas mixtas en EE.UU.

Se trata de grandes federaciones de cooperativas que comenzaron a asociar directamente a los productores. Presentan una estructura mixta: en algunos distritos los productores son asociados de alguna cooperativa de base, a su vez asociada a la federación; en otros, los productores se asocian directamente a la cooperativa, y son representados en la Asamblea de la Federación por delegados elegidos para ello en su asamblea distrital. De esta manera, para algunos productores la federación es una cooperativa de segundo grado, para otros una cooperativa de primer grado.

Inspirados en este tipo de experiencias, la estrategia comienza a desarrollarse en Argentina; es el caso de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). En el marco de la crisis que sufrieron las cooperativas granarias durante los años 90, parte de ellas desaparecieron y sus instalaciones fueron absorbidas por ACA. La federación continuó operando los servicios, con lo cual el acopio de la cooperativa liquidada continuó formando parte del sistema cooperativo.

Esta fue la base de los Centros de Desarrollo Cooperativo (CDC), instalaciones con servicios a productores primarios, directamente administradas por ACA. Los productores atendidos a través de este mecanismo aún no son asociados, los servicios son registrados por ACA como operaciones con terceros no asociados. Sin embargo ACA ya cuenta con el dispositivo legal para asociarlos: en 2005 reformó su estatuto (reforma aprobada por el INAES como autoridad de aplicación de la ley de cooperativas) habilitando la asociación de productores en forma directa y la organización de una asamblea para que estos puedan elegir a sus delegados.

Más dramática ha sido la transformación de SANCOR, que fundada como federación en 1939, en el año 2005 se transformó en cooperativa de primer grado, asociando directamente a los productores tamberos.

Su situación actual es bastante *sui generis*, dado que si bien es una cooperativa de primer grado, las cooperativas de base continúan siendo asociadas. Son titulares de la mayor parte de las cuotas sociales pero cuentan con un solo voto, igual que cada uno de los asociados tamberos.

Las cooperativas asociadas se han especializado en las tareas de provisión de servicios y asistencia técnica al productor, delegando las actividades de comercialización, incluyendo la liquidación de la leche al productor, en SANCOR.

Esta centralización de las federaciones, parcial en caso de ACA, total en el caso de SANCOR, se inscribe en una tendencia general que se verifican en la mayor parte de los sistemas de integración intercooperativos.

Por ejemplo, en el caso de FECOVITA, sin bien mantiene la estructura tradicional de cooperativa de segundo grado, el grado de autonomía de las cooperativas de primer grado se ha reducido sustancialmente. Las cooperativas están subordinadas a las estrategias acordadas desde la

federación, que define el volumen que podrá comercializar cada cooperativa en función del capital aportado, el precio al que se liquidará la uva del asociado, el financiamiento que se le adelantará en función de la disponibilidad de todo el sistema, etc.

Las cooperativas de primer grado han desactivado o disminuido a una mínima expresión la actividad de fraccionamiento o las marcas propias, mientras que la federación ha comenzado a producir vino (actividad que, inicialmente, era privativa de la cooperativa de base); tanto vinos de alta gama, como toda la producción de vino en la provincia de San Juan, a partir de la compra de la bodega Resero.

En síntesis, entre las estructuras de integración intercooperativa se evidencia un proceso de centralización que se caracteriza por los siguientes rasgos:

- Transformación de cooperativas de segundo grado en cooperativas de primer grado.
- Servicios a productores primarios brindados directamente por las organizaciones de segundo grado.
- Reducción de la autonomía de las cooperativas de primer grado respecto a las estrategias definidas por la organización de grado superior.
- Integración en la cooperativa de segundo grado de actividades que tradicionalmente pertenecían a las cooperativas de primer grado.

4.6 Modalidad de articulación con el territorio: pérdida y reconstrucción de capital social

Las transformaciones en el ámbito rural modificaron sustancialmente el relacionamiento de la cooperativa frente a su territorio, respecto a la situación caracterizada como tradicional.

El incremento en la escala, la dispersión territorial, el recentraje, la profesionalización de la gestión, la prevalencia del cálculo económico por sobre los criterios mutualistas, la pérdida de elementos simbólicos como instalaciones o razones sociales vinculadas a la historia local, la pérdida de la centralidad de la cooperativa como lugar de encuentro social como resultado del desarrollo de otras instituciones, redes sociales y medios de comunicación, la creciente urbanización de la población, incluyendo sus pautas de consumo y estilo de vida, son todos elementos que han deteriorado el capital social con que contaba la cooperativa para influir sobre la dinámica del desarrollo de su territorio.

Sin embargo, la capacidad demostrada por cooperativas consolidadas para superar las crisis y articular en forma eficaz a pequeños y medianos productores con el mercado, a partir de la construcción de organizaciones democráticamente controladas, más el cambio en el contexto de visiones y políticas prevalecientes, favorecen la reconstrucción de dicho capital social, a partir del desarrollo de relaciones interinstitucionales sobre los nuevos ejes centrales del desarrollo territorial.

No se trata de volver a un modelo cooperativo superado, en todo caso un “paraíso perdido” donde las transformaciones de la cooperativa fueron solo una parte del conjunto de transformaciones de la sociedad en donde esta se inscribía, sino de asumir un proceso de deconstrucción de las estructuras cooperativas que exige pensar nuevas prácticas y ejes en la relación de éstas con su

territorio.

La hipótesis es que las cooperativas pueden reconstruir o ampliar su capital social para participar en la organización de su territorio, en la medida de que cuenten un fuerte sistema de relaciones interinstitucionales vinculadas, por ejemplo, al medio ambiente, valor agregado en el territorio y diversidad productiva.

A la inversa, una cooperativa centrada en la comercialización del producto principal de sus asociados, que no desarrolle ninguna política de articulación interinstitucional vinculada al medio ambiente, al valor agregado en el territorio y/o a la diversidad productiva, tendrá un capital social irrelevante a la hora de discutir la organización del territorio.

Ello no implica que sea una cooperativa ineficiente, o que no cumpla cabalmente con los objetivos para los que fue creada. El tema es que los asociados deberán procurarse otros marcos institucionales para participar/disputar el diseño de la configuración de su territorio, o permanecer marginados o subordinados a las estrategias que se impongan desde otro ámbito. La experiencia de Cosar es ilustrativa en este sentido (Basañes, 2017).

5. Cooperativas y pequeños productores

Para terminar, vamos a sumar una breve reflexión sobre la relación entre las cooperativas y los productores más pequeños.

Si se analiza el Censo Agropecuario de 2002, solo el 9% de las explotaciones agropecuarias familiares de menores recursos (la denominadas Tipo A) estaban asociadas a cooperativas. Por otro lado, el 77% de las mismas se encuentra en la Región Pampeana y en la Mesopotamia. Si se excluyen del cálculo estas regiones, el porcentaje se reduce al 3,3% (Obschatko, 2011, punto IV.1).

En síntesis, los pequeños productores en situación de exclusión, sobre todo de las economías regionales, no adoptaban en forma significativa la figura cooperativa para resolver sus problemas.

Frente a esto durante los años de los gobiernos del Kirchnerismo se constituyeron una gran cantidad de nuevas cooperativas agropecuarias. De las 1600 cooperativas que habíamos identificado en el 2011 (entre las cuales estaban las 319 del que llamamos núcleo histórico), casi 1000 habían sido constituidas en los últimos 10 años.

Para evaluar esta realidad la Secretaría de Agricultura Familiar decidió realizar un relevamiento de las nuevas cooperativas, cuyo resultado fue lapidario: sólo el 15% estaban activas, a las que se podían sumar con alguna generosidad un 35% que tenían baja actividad (lo que en general significaba que sobrevivían en forma pasiva a la espera de alguna oportunidad). (Obchatko, 2011, Punto IV.1).

A partir del análisis de estas experiencias, junto con los técnicos de la Secretaría en algunas provincias donde este fenómeno había sido especialmente significativo (Santiago del Estero,

Misiones y San Juan), se identificaron las siguientes causas de la reducida sostenibilidad estas nuevas cooperativas:

- Bajos ingresos familiares que impiden la dedicación de la fuerza de trabajo familiar a iniciativas de carácter asociativo mejorarían sus ingresos recién en el mediano y largo plazo. El productor, y su familia, deben salir a "hacer changas" descuidando su producción y dejando de lado los proyectos colectivos que procuran cambiar su situación de exclusión.

- Economía informal. El hecho de que la mayor parte de los integrantes se encuentren sumergidos en la informalidad constituye una severa restricción para el éxito de una empresa que requiere su inserción en la economía formal. Ello se traduce en que la propia cooperativa cae en la informalidad, con lo que comienza a cargarse de deudas fiscales y de requerimientos de las distintas áreas de fiscalización que exceden ampliamente su capacidad de respuesta.

- Carga administrativa. Cumplir con los requerimientos de la normativa cooperativa (ley de cooperativa y resoluciones de la autoridad de aplicación) y de la normativa fiscal, excede las posibilidades de gran parte de las cooperativas emergentes para dar respuesta a productores en situación de exclusión.

- Falta de un plan de negocios. Gran parte de las cooperativas relevadas habían sido constituidas para el eventual aprovechamiento de un recurso público. Es necesario subrayar la palabra eventual: no se trata de una cooperativa promovida desde un programa de gobierno a los efectos de desarrollar un proyecto previamente formulado y evaluado, sino de una cooperativa que se constituye para estar en condiciones de recibir una eventual ayuda, ya sea para desarrollar un proyecto de carácter cooperativo, o para ser simple vehículo de subsidios dirigidos a sus asociados, o incluso a terceros.

- Falta de integración. Existe una diferencia sustancial entre las cooperativas que surgen dentro de un esquema de integración intercooperativa, que garantiza determinada escala para su articulación con el resto de la cadena de valor y una visión estratégica sobre el desarrollo del sistema cooperativo, y aquellas que se crean y se mantienen aisladas.

- Falta de capacitación. Durante el relevamiento no se encontró ningún material de capacitación específico para cooperativas agropecuarias; sólo contaban con material de carácter general.

A estas se les agrega una última causa, que está íntimamente ligada a lo que discutimos durante esta unidad: la falta de un modelo institucional apropiado para este tipo de productores.

Se trata de productores que tienen un déficit grave en la dotación de recursos para la actividad agropecuaria (tierra, implementos, mejoras, capital de trabajo) y de calificación de la fuerza de trabajo. Sin solucionar este problema de base, "tranqueras adentro", la posibilidad de éxito de una experiencia asociativa es muy limitada.

Sin embargo la mayor parte de la experiencia cooperativa que hemos estado discutiendo está

orientada a solucionar los problemas “tranqueras afuera”: acceso a los mercados de productos o de insumos, agregado de valor a la producción, etc., pero no a la organización de la producción dentro de los predios (particulares o colectivos) de los asociados, o la generación de puestos de trabajo extraprediales. En este punto la experiencia es mucho menor, hay mínimo número de casos.

Esto deriva en una “invisibilidad” de esta alternativa, que se refleja en: a) un menor grado de conceptualización en los ámbitos académicos, b) marcos legales que ofrecen limitaciones, y c) deficiencias en los servicios de capacitación, tanto específicamente cooperativos como vinculados al desarrollo rural y asociativismo.

Cualquiera de los modelos estatutarios hoy vigentes obliga a diferenciar el carácter de productor y el de trabajador, roles que en la agricultura familiar se confunden, en particular cuando se trata de los productores más pequeños. Las estrategias asociativas de éstos están vinculadas a mejorar la retribución a su trabajo (y a mejorar el resto de las condiciones y el medio ambiente de trabajo), independientemente de si se realiza en sus pequeños predios particulares, en predios de otros asociados en el marco de una estrategia asociativa, en pequeños emprendimientos asociativos de carácter agroindustrial, u ofreciendo en forma asociada su trabajo.

A lo largo de las distintas entrevistas realizadas, surgió en forma persistente la desorientación de los productores a la hora de pensar la complementación de sus recursos particulares (baja propensión de poner sus recursos en común por no estar en claro los temas de propiedad y distribución de ingresos; confusión respecto al papel de la cooperativa más allá de ser un ámbito de colaboración y de construcción de relaciones de reciprocidad).

Esta carencia de modelos de gestión asociada para la producción constituye un limitante serio tanto en términos de iniciativas sustentables como en términos de su adecuado respaldo legal.

6. Para terminar...

El cooperativismo agropecuario argentino cuenta con una enorme experiencia de soluciones solidarias y de gestión democrática para enfrentar los desafíos de un desarrollo rural sostenible.

Es una experiencia diversa cuyas potencialidades y limitaciones deben ser analizadas a partir de las características de la cadena de valor donde están inscriptas, del territorio de sus asociados y del tipo específico de productor que integran.

No es un modelo acabado ni estático. Está integrado por una diversidad de experiencias a partir de las cuales es posible apuntalar el desarrollo de la agricultura familiar. El desafío desde la universidad, y desde los técnicos y profesionales vinculados a la temática es aportar una mirada crítica que permita identificar las innovaciones necesarias frente al cambiante contexto económico, social y ambiental.

7. Bibliografía

- Obschatko, Edith; Basañes, Carlos César; Martini, Guillermo: Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación / IICA Argentina (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2011.

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