

## **LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

*María Teresa Casparri  
Verónica García Fronti*

### **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas agropecuarias juegan un rol importante para asegurar la sustentabilidad de los pequeños productores agropecuarios, estos a su vez juegan un papel clave en el desarrollo rural argentino ya que existen en base al Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2002, 218.868 explotaciones agropecuarias a cargo de pequeños productores lo que representa el 65% del total de explotaciones agropecuarias (EAPs) del país, ocupando el 13,5% de toda la superficie de EAPs del país y que aportan el 53% del total de empleo utilizado en el sector agropecuario (Obschatko, 2007).

Las cooperativas agropecuarias en la Argentina han tenido en las últimas dos décadas del siglo XX una gran declinación debido al contexto global y regional. Debieron competir en mercados globalizados y con una alta concentración de los agronegocios, participar en procesos de integración regional y resolver a su vez los problemas que les generaban el empobrecimiento de los pequeños productores agropecuarios que constituyen las bases de las cooperativas.

Todo esto determinó una disminución de la cantidad de cooperativas, el número de asociados a las mismas y principalmente un retroceso en la participación en el negocio agropecuario.

En la primer parte del trabajo describimos al sector agropecuario internacional y nacional. Luego resumimos las principales características de las cooperativas agrarias en Argentina desde los años 90' y por último en base a los trabajos de Obschatko (2011) y Neiman (2009) analizamos tres experiencias de cooperativa de segundo grado (FECOPAM; FECOAGRO y FeCoVita).

### **Caracterización del sector agropecuario mundial y Argentino**

El sector agropecuario Argentino y mundial experimentó un profundo cambio desde comienzos de los años 90' inmerso en procesos de globalización e integración regional.

De las transformaciones del contexto internacional, es decir el entorno ampliado de la organización cooperativa, podemos destacar basándonos en Lattuada (2004,54-58): una expansión a nivel global de la economía de mercado, un aumento de los precios internacionales de las oleaginosas y granos, siendo el capital internacional financiero el principal dinamizador de la economía. Es así como el antiguo modelo en el cual se explotan recursos naturales y mano de obra barata en los países en desarrollo y se concentra la producción de bienes y mano de obra estable en los países desarrollados de a poco es reemplazado por nuevos funcionamientos en donde la competitividad juega un rol fundamental. Se generan estructuras con unidades pequeñas y bien articuladas para dar respuestas rápidas a las demandas cada vez más especializadas y volátiles.

*"...la clave de la concentración ya no reside en la dimensión de las plantas de producción, sino en el capital financiero, la innovación y el desarrollo tecnológico y en la capacidad de coordinación del proceso"* (Lattuada, 58)

Siguiendo al mismo autor a los cambios del sistema económico mundial se le agregaron los cambios en el sistema agroalimentario que se dieron a fines del siglo XX (Lattuada,2004: 59-60), estas características afectan directamente la órbita organizacional ya que inciden directamente en la demanda:

- Una tendencia al deterioro de la relaciones de intercambio entre productos primarios y elaborados debido a las políticas proteccionistas de los países en desarrollo y a los avances tecnológicos que permitieron que se generen nuevos productos que sustituyen a las materias primas agropecuarias.
- En el rubro alimenticio se observa una baja elasticidad de la demanda por lo tanto las mayores formas de crecimiento es a través de productos procesados-diferenciados destinado a una población con mayores exigencias de calidad. Esto implica que se debe entregar la mercadería en tiempo y forma, se necesita que la producción primaria se transforme en industrial.
- Ante esta demandas de productos específicos "...se presenta un cambio radical: ya no se trata de producir para luego comercializar, sino de ubicar o crear el mercado para luego producir." (Lattuada, 2004:59), lo que implica mercado más competitivos.

Ante estas condiciones del sector agroalimentario los productores de materias primas sin procesar constituyen dentro de la cadena agroalimentaria los que tienen

menos participación en el valor final del bien y por lo tanto son los que tienen menos poder de decisión y control sobre el entorno.

Con respecto al contexto nacional podemos destacar, de acuerdo a varios autores:

- Se consolidaron las políticas económicas de apertura y desregulación: se produjo un aumento de la producción y exportación de productos agropecuarios y en paralelo disminuyó la cantidad de explotaciones agropecuarias principalmente las de menor tamaño, generando una concentración de la tierra y las producciones (Lattuada, 2004:60). Este cambio en la estructura agraria implicó para los productores pequeños que los competidores sean explotaciones productivas con mayor poder de decisión y por lo tanto quienes ponían las reglas generando un ambiente hostil, siguiendo la misma clasificación que hicimos en el punto anterior.

- Asimismo otras autoras recalcan lo mismo (Ressel, 2011:41) al destacar que se produjo un crecimiento considerable del sector agrario tanto en términos de tecnología, productividad y exportaciones. En este contexto fueron indispensables para la supervivencia de las explotaciones: aumentar la escala de producción y la productividad, incorporar los avances tecnológicos, realizar integraciones verticales y horizontales y profesionales altamente capacitados. Todo esto provocó una disminución tanto relativa como absoluta de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias de la estructura agraria.

- Las mismas autoras destacan como hechos centrales, la duplicación de la producción en un lapso de quince años y la creciente importancia de la soja, señalando que este salto productivo modificó la estructura productiva y tecnológica de las actividades agrarias y fue acompañado por dos sectores: lechería y ganadería. A partir de los noventa también se produjo la expansión de la frontera agrícola, la superficie cultivada paso de unos 20 millones de ha a más de 30 millones en el año 2006, el sector lácteo aumentó su producción de 6 millones a más de 10 millones y el sector ganadero si bien redujo las hectáreas destinadas para la actividad tuvo un leve crecimiento.

Reforzando estas ideas Obschatko, 2011 destaca que en las dos últimas décadas del siglo pasado se aceleraron los procesos de transformación en las distintas cadenas de valor de base agropecuaria, destacándose:

- Una necesidad de escala mayor para ser competitivo en los mercados.
- Innovaciones tecnológicas que involucraron un salto en los niveles de producción y determinaron que se deba aumentar la capitalización necesaria a la par que se observó un encarecimiento del crédito.
- Una mayor integración privada entre los distintos eslabones de la cadena de valor agropecuaria.

Es decir que se observa un entorno cercano y ampliado complejo que exige mucha flexibilidad y especialización de las cooperativas así como rápidas respuestas a demandas volátiles. A continuación se analizan resumidamente algunas características de las cooperativas agropecuarias en Argentina.

### **Características de las cooperativas agropecuarias en Argentina desde 1990**

Para realizar una caracterización de las cooperativas agropecuarias a fines de la década 1990 utilizamos el trabajo de Lattuada (2004) que se basa en el Censo Nacional de Cooperativas que efectuó el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual en el año 1998.

Según el tipo de rama productiva al que se dedica cada cooperativa y su ubicación geográfica se observa que el número de cooperativas agrícolas-ganaderas son las preponderantes con unos 45% de participación seguidas por las lácteas con un 25%. Ambas, las cooperativas agrícolas-ganaderas y las lácteas se encuentran localizadas principalmente en el área central de la región pampeana. Por otro lado, en las regiones extra pampeanas se encuentran cooperativas vinculadas a la especialización productiva de cada región: sector frutihortícola en la región de Cuyo y Río Negro, sector vitivinícola en Mendoza, yerbateras en Misiones y Corrientes, algodonerías en Chaco y norte de Santa Fe y tabacaleras en las provincias del Noroeste y Noreste del país.

Con respecto a la relación asociado-cooperativa se observa que el *grado de participación* de los asociados en las asambleas, es así que se detectó en base al censo que en la última asamblea ordinaria sólo participaron el 8,69%, es decir es bajo el porcentaje de asociados que asiste y vota en la asamblea general dando lugar a una concentración del poder de decisión y control. Asimismo, se observa que hay mayor participación de los asociados en las zonas extra pampeanas en donde el número de cooperativas es menor.

En este punto podemos ver que el tipo de participación de los asociados en la cooperativa es moral y calculadora<sup>1</sup>, dándose en la zona extra pampeana una preponderancia de los asociados morales ya que valora más a la organización y se involucra más a través de su participación en las asambleas generales, en cambio en la zona pampeana observamos asociados calculadores interesados casi exclusivamente por obtener mayores réditos de la cooperativa. Relacionado con esto observamos que la autoridad y poder preponderante en la cooperativa tiene una estructura mixta: utilitario-normativa directamente relacionado con una implicación de los asociados calculadora-moral como vemos que se da con distinta preponderancia según la zona de acción y tipo de rama productiva de cada cooperativa.

En lo que se refiere al *grado de integración* (integración en cooperativas de segundo y tercer grado) se observa que esta es más fuerte en la región pampeana, Chaco, Corrientes, Mendoza y Misiones. Se observa que más del 75% de las cooperativas dedicadas a la yerba, algodón, tabaco y agrícola-ganaderas se encuentran asociadas a entidades de segundo grado.

Asimismo destacamos en base a los estudios de Obschatko, et al (2011):

- La mayor parte de los asociados a la cooperativa agropecuaria pertenecen a explotaciones familiares. Sin embargo, la participación en cooperativas de los pequeños productores en las cooperativas es proporcionalmente muy baja.
- El 56% de explotaciones cuyos responsables están cooperativizados se encuentran en la Región Pampeana, y el 28% en el NEA. En las demás regiones extra-pampeanas el porcentaje de productores asociados a

---

<sup>1</sup> Basado en los tipos de participación de los miembros de una organización: alienante, calculadora y moral, para mayor desarrollo ver Krieger (2001:94)

cooperativas es muy reducido, y esto se acentúa entre los productores más pequeños.

- La cantidad de productores asociados a cooperativas cayó significativamente entre 1988 y 2002, en mayor proporción que la caída del número total de EAPs.

El panorama del sector agropecuario mundial y nacional descrito en el punto anterior impacta directamente en el modelo tradicional de las cooperativas agropecuarias y pone en tensión las prácticas tradicionales del cooperativismo. A continuación analizamos algunas de las tensiones que se ponen de manifiesto.

Uno de los principios que se ponen en tensión es el principio de participación y control ya que la necesidad de mayores escalas de producción exigen cambios en la forma de participación. La cooperativa para asegurar la cantidad de producto que debe entregar incorpora más productores que se encuentran en general dispersos geográficamente. Esto genera un problema de control y participación ya que los productores ya no se conocen entre sí y empiezan a no sentirse representados ya que no participan de la toma de decisiones de la cooperativa.

Asimismo para hacer frente a los avances tecnológicos se necesita mayor capital lo que replantea el sistema de capitalización existente en las cooperativas, ya no basta con la cuota de los asociados, se necesita mayor capital que inclusive debe buscarse fuera de los asociados.

Por último el principio de puertas abiertas por la que un socio puede ingresar a la cooperativa en cualquier momento en igualdad de condiciones y también puede desvincularse sin ningún compromiso de mediano plazo genera tensión en un mercado actual de coordinación privada en donde se requiere mayor compromiso entre los actores involucrados en las distintas etapas. Así la cooperativa para lograr una relación más estrecha entre los distintos eslabones de la cadena de valor requiere que se generen compromisos más fuertes con sus asociados en términos de volumen y calidad, afectándose el principio de puertas abiertas. Es decir ya no se permite el ingreso de cualquier asociado y se les exige cierto compromiso a mediano y largo plazo. Esto le asegura a la cooperativa poder de negociación con el mercado.

Hasta aquí hemos analizado algunas de las características del mercado agroalimentario que afectan a las cooperativas agropecuarias. Asimismo como hemos mencionado anteriormente los pequeños productores son las bases de las

cooperativas agropecuarias y en los últimos tiempos han sido afectados negativamente por la forma de realizar negocios en el sector. Esto afecta directamente a las cooperativas y le implica desafíos institucionales serios en varios sentidos, ya que se traslada la crisis de los pequeños productores a la cooperativa (principalmente de financiamiento), existe una tensión institucional porque la cooperativa no resuelve el problema que excluye al productor generando pérdida de liderazgo. Los productores le exigen a las cooperativas nuevos servicios: agregar valor a su producción, diversificar la producción, diferenciar sus productos y generar puestos de trabajo.

De acuerdo al trabajo de Obschatko, 2011 la limitación de los pequeños productores para lograr experiencias sostenibles de organización cooperativa son varias entre las que se destacan los bajos ingresos familiares, la falta de un modelo de gestión, la informalidad del sector, la carga administrativa y la falta de capacitación. A continuación describimos brevemente cada uno de estos limitantes.

Los bajos ingresos familiares de los asociados les impiden ponerse a pensar en actividades asociativas como las cooperativas y falta de recursos como tierra, insumos y maquinarias para la producción primaria, es decir la cuota que pueden aportar estos socios es mínima generando así que la sociedad que se forma tengalas mismas falencias que sus miembros y por lo tanto se hace difícil que puedan solucionar el problema de escala y financiamiento que tiene el productor.

Con respecto a una falta de modelo de gestión asociada de la producción se observa que si bien entienden teóricamente el principio solidario de la cooperativa no logran comprender como se llevará adelante la complementación de sus recursos individuales y la distribución de los ingresos.

El sector agropecuario regional y los productores están acostumbrados a una economía informal esto genera una restricción ya que al ser la cooperativa un agente formal es escasas las posibilidades de éxito al moverse en un ambiente informal. Además se detecta una alta carga administrativa para cumplir con la normativa vigente que excede las capacidades de las cooperativas emergentes.

También se observa que gran parte de las cooperativas que se crearon últimamente lo hicieron para aprovechar algún recurso público es decir se crearon para aprovechar un financiamiento determinado no como respuesta a una necesidad de asociación más profunda. Por último existe poca capacitación en lo

que se refiere a los aspectos prácticos de la organización cooperativa como la liquidación de la producción de sus asociados, organización de la cuenta corriente y comercialización de los productos.

Esto implica desafíos institucionales para las cooperativas que algunas lograron sortear con éxito, a continuación analizamos en base a los trabajos de Obschatko, 2011 y de Neiman, 2008 los casos de tres federaciones cooperativas.

## **Experiencias nacionales**

Algunas experiencias de cooperativas nacionales que resolvieron algunos de los conflictos que se les planteaban en este entorno complejo en el que debían competir fueron: FECOAGRO, FECOVITA y FECOPAM las tres son cooperativas de segundo grado cuyas principales características son:

**1. Fecoagro (San Juan):** Esta cooperativa produce semillas hortícolas cuyo principal cliente es el programa Pro Huerta y está formada por 25 cooperativas de primer grado.

En este caso la federación compra tierra para que trabajen sus cooperativas asociadas que le pagan a Fecoagro mediante un porcentaje de su producción. Esto permitió insertar a familias sin tierra a la actividad productiva.

**2. Fecopam (Misiones):** Es una federación de cooperativas de alimentos para la canasta básica de la zona que está formada por 12 cooperativas de base y a su vez esta relacionada mediante redes de trabajo con 20 cooperativas más.

Fecopam se ocupa de las actividades de comercialización, logística y desarrollo de una marca propia

**3. FeCoViTA (Mendoza):** federación de cooperativas vitivinícolas. Su producción se destina principalmente al mercado de vinos de mesa mediante canales de distribución y comercialización pequeños. Está formada por 30 cooperativas vitivinícolas que elaboran los vinos de sus viñeteros asociados y no asociados y venden sus vinos a FECOVITA que se encarga del fraccionamiento y distribución del mismo.

Los tres casos se trata de cooperativas de segundo grado es decir se buscó una integración de las cooperativas de primer grado para que puedan articularse conjuntamente en el mercado, la escala y articulación que exige el mercado hoy en día hace que no sea suficiente la integración entre productores sino que además requiere integración entre las cooperativas como se observa en estos casos.

Con respecto a la articulación con organismos públicos-privados, la continuidad de la política pública fue un factor clave para el éxito de estas cooperativas. En el caso de FECOAGRO y FECOVITA existe una fuerte relación con las estaciones experimentales del INTA que en el caso de FECOAGRO se dio desde sus orígenes ya que la cooperativa se creó a partir de un grupo de obreros rurales, productores sin tierra y técnicos del INTA. En el caso de FECOPAM el organismo con el que se encuentra estrechamente vinculado es la Agencia de desarrollo de la Región Central de Misiones (ARCentral).

La continuidad y estrecha relación con los organismos públicos (universidades, entes provinciales y nacionales) logró por un lado mejorar las capacidades productivas de los productores primarios y por otro lado como veremos en el siguiente punto generar el mercado para el producto.

En lo que se refiere a mercado y comercialización, estas tres experiencias cooperativas partieron de mercados ya existentes en donde los productores primarios ya actuaban o poseían experiencia productiva en la zona. En el caso de FECOAGRO que produce semillas hortícolas es una actividad muy difundida en San Juan debido a las condiciones agroecológicas de la zona. En la experiencia de FECOPAM el organismo ARCentral se ocupó de identificar al cliente y a toda la cadena de distribución, es decir se tenía en claro cuál era el mercado al que se dirigía la propuesta. Por último, con respecto a FECOVITA la cooperativa se consolidó al adquirir los activos de la empresa estatal Bodegas y Viñedos Giol dedicándose al fraccionamiento y comercialización de vinos de mesa es decir el mercado en el que se movía la bodega estatal. En los tres casos los productores poseían mucha experiencia en la producción de la materia prima, las cooperativas primarias agregaban valor a esa materia prima y las federaciones se ocupan de distribuirlo y comercializarlo.

De estas experiencias destacamos por un lado el agregado de valor que se produce a la materia prima por parte de las cooperativas esto permite fortalecer a

los productores primarios que sin la existencia de las cooperativas poseen poca importancia en la cadena de valor y por otro lado, la federación se ocupó del desarrollo de la marca y la distribución, es decir facilita la llegada de los productores al mercado.

En los tres casos las cooperativas favorecieron la capacidad de coordinación del proceso productivo y de comercialización. Ante las demandas volátiles del mercado estas cooperativas les aseguran a sus asociados ingresos más estables. Con respecto al financiamiento se ayuda a los asociados en el caso de FECOAGRO se les da la tierra, en el caso de FECOPAM se les da el marco adecuado para que se brinden los productos con la calidad solicitada por el mercado y en el caso de FECOVITA también ayudan a la compra de maquinaria para tener tecnología de punta. La capacitación con respecto a técnicas productivas también es un eje fundamental en las tres cooperativas, ya que las tres gestionan productos a los que buscan posicionar en sus mercados asegurando una calidad determinada.

Uno de los problemas que se sigue observando es la baja participación de los asociados y en especial de los asociados jóvenes por lo que el principio participación y control estaría quedando en manos de unos pocos. Esto es un punto crucial ya que la federación es en donde se definen los precios y volúmenes a comerciar es decir la estrategia a seguir y si la decisión está concentrada se corre el riesgo de que se favorezca solo a algunos productores.

## **CONCLUSIÓN**

El entorno inmediato y mediato en el que deben actuar las cooperativas agropecuarias presentó a partir de la década de los 90 grandes cambios. Hemos visto que este nuevo contexto impacta directamente en las prácticas tradicionales del cooperativismo, ya que los cambios de escala exigen que se revisen las prácticas de participación, las necesidades de mayor capital implican que se modifique el sistema de capitalización y la mayor integración entre los distintos eslabones de la cadena necesitan que se aumente el compromiso del productor con la cooperativa en términos de volumen y calidad.

De las experiencias analizadas se observa que en los tres casos se trata de cooperativas de segundo grado, es decir la integración entre cooperativas es fundamental para insertarse en el mercado y algunas de las características de

estas cooperativas que aseguraron en parte su éxito son su articulación permanente con organismos públicos asegurando la capacitación de sus asociados. Asimismo se favoreció la capitalización brindándoles a los productores el acceso a la tierra, maquinaria e insumos. Todas las experiencias aprovecharon los conocimientos y experiencias ya existentes de los productores y dieron respuesta a demandas específicas del mercado, posicionando sus productos en el mercado con una calidad asegurada. Un punto que todavía no se ha solucionado es el tema de la participación ya que se observa que sólo participan, y por lo tanto deciden, unos pocos productores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones- una introducción al comportamiento organizacional* (Primera Edición). Buenos Aires: Pearson Education.

Lattuada, M. J., &Renold, J. M. (2004). *El Cooperativismo agrario ante la globalización: Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Neiman, G. (2008). *Desarrollo rural y cooperativismo. Desafíos, oportunidades y estrategias*. Buenos Aires: FAO-INTA.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

Obschatko, E. S., del Pilar Foti, M., & Román, M. (2007). *Los pequeños productores en la República Argentina: importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002* (Segunda Edición). Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Dirección de Desarrollo Agropecuario: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Obschatko, E.S, Basañes, C., Martini, G. & IICA (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Ressel, A y Silva, N. (2008). FE.CO.R.SUR (Federación de Cooperativas de la Región Sur Coop. Ltda.). Documento de Trabajo del Proyecto "Impactos de la integración regional del sector cooperativo". Universidad Nacional de La Plata.