

ANEXOS al INFORME FINAL 2009

Proyectos acreditados en la Secretaría de Investigación y Postgrado.

Las cooperativas agroindustriales
de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado

Código 16H255**INDICE:**

	pagina
Informe Final Proyecto 16 H 255: Las cooperativas agroindustriales de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado	2
FLORIDIA, Carmen Ma. <i>Abordaje temática Gestión de la Calidad. Una mirada a las exigencias normativas.</i>	68
OVIEDO Alejandro – PAIVA Sonia <i>Necesidades de Financiamiento, Capacitación, Asistencia Técnica en Cooperativas Productoras de Te</i>	79
RIOS GOTTSCHALK, Gabriela L. - SIMONETTI, Eduardo F. <i>Actualidad del Cooperativismo en Misiones</i>	108

ANEXOS al INFORME FINAL 2009

Proyectos acreditados en la Secretaría de Investigación y Postgrado.

Las cooperativas agroindustriales de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado

Código 16H255

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

INFORME PROYECTO 16H255

“LAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES EN RELACIÓN AL MERCADO GLOBALIZADO”

ELABORARON ESTE INFORME:

RIOS GOTTSCHALK, GABRIELA - SIMONETTI, EDUARDO

PARTICIPARON EN EL RELEVAMIENTO Y EN LA BASE DE DATOS:

BRITEZ MARCOS - FLORIDIA DE GROSS, CARMEN - HAUSER SILVIA - PAIVA, SONIA - SALGUERO,
JORGE

DIRECTOR DEL PROYECTO:

OVIEDO ALEJANDRO DANIEL

POSADAS, MARZO 2010

**“LAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES
EN RELACIÓN AL MERCADO GLOBALIZADO”**

Índice	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	4
1. PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS EN MERCADOS GLOBALIZADOS.....	8
1.1. El proceso globalizador y sus efectos	9
1.2. Dimensión territorial del desarrollo regional y local	15
1.3. La actividad cooperativa en mercados globalizados.....	21
2. COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES, ACTIVIDAD EXPORTADORA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO	28
2.1. Actualidad del cooperativismo en Misiones	34
2.2. Cooperativas agrarias.....	37
2.3. Inserción de las cooperativas en el comercio exterior	40
3. CAMBIOS EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA LIMITADA DE PICADA LIBERTAD.....	46
3.1. Cambios tecnológicos y de mercado	47
3.2. Organización de la cooperativa	51
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXO DE TABLAS	66

INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de globalización, la implementación de políticas neoliberales en los países latinoamericanos, durante los pasados años '90, fue impulsada por organismos financieros internacionales, que exigían la desregulación y apertura de los mercados, fomentando el endeudamiento y la libre circulación de capitales. La privatización de empresas públicas estratégicas fue otro de los argumentos para atraer inversiones de capitales en la región.

El efecto del neoliberalismo fue devastador para la estructura productiva y condiciones de vida de la mayoría de la población de los países de América Latina. Desencadenó procesos de fuerte concentración económica y provocó la quiebra y desaparición de numerosas empresas, con el consiguiente aumento en los niveles de desempleo, exclusión social y pobreza. La Argentina no fue ajena a estas transformaciones. Más allá de algunos indicadores macroeconómicos exhibidos como crecimiento, se deterioraron las condiciones de vida de las grandes mayorías de la población, se ocasionó la pérdida de puestos de trabajo, se precarizaron de las condiciones de empleo y cayó la participación de los trabajadores en la distribución de los ingresos. La desregulación de los mercados, provocó en el agro una abrupta caída de los precios de los productos primarios, como así también la concentración de los canales de comercialización y la expulsión de pequeños productores de sus tierras. Tanto a nivel nacional como en la provincia de Misiones, las políticas sociales implementadas resultaron insuficientes para contener el descontento social generado por los resultados de las políticas económicas neoliberales.

Las entidades inscriptas en lo que se reconoce como la “economía social”, entre las que se destacan las cooperativas, desarrollaron estrategias para enfrentar las adversas condiciones económicas y sociales impuestas por los grupos más concentrados del capital globalizado. Con escasos recursos propios, enfrentaron las presiones para aumentar su capacidad de producción, mejorar la calidad de los productos, sostener canales de comercialización, y simultáneamente defender los principios de solidaridad que las caracterizan.

Las transformaciones continuas en el escenario económico internacional, la volatilidad cambiaria y la presión financiera, crearon permanentes desafíos a las

empresas que pretendían continuar exportando o a las que trataban de incorporarse a la actividad exportadora. Además de ofrecer precios competitivos, debían incorporar sistemas de mejora permanente en la oportunidad, cantidad y calidad de los productos, para atender las demandas de mercados cada vez más exigentes. En este contexto las cooperativas enfrentaron las adversas condiciones económicas, con el doble desafío de sustentarse como empresas y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos sociales consagrados en sus estatutos de creación.

En este sentido, resulta importante identificar la heterogeneidad de situaciones, aportando información pertinente para:

- evaluar y reconocer estrategias de las cooperativas frente a las condiciones económicas que se le presentaron;
- plantea nuevas líneas de investigación acerca de la economía social;
- contribuir a formular políticas públicas que, respetando las particularidades culturales y medioambientales, permitan un desarrollo local equitativo y sustentable.

En la provincia de Misiones, el cooperativismo ha tenido gran trascendencia a lo largo de su historia, en el desenvolvimiento de la sociedad en general y del sector agropecuario en particular. Se puede apreciar que el desarrollo de un gran número de actividades de diversa índole, como así también el crecimiento económico y el bienestar de los habitantes de numerosas localidades, están vinculados al accionar cooperativo. Existe un gran número de casos en los cuales las cooperativas han tenido un desempeño exitoso; pero también existen situaciones que, exigieron del Estado Provincial la implementación de políticas de apoyo para aliviar sus dificultades financieras. Al analizar este sector, resulta esencial poder reconocer, en las experiencias de estas organizaciones, aquellos factores que representaron oportunidades y/o contratiempos para su desarrollo.

Evaluar las prácticas de las cooperativas significa, en primera instancia, considerar el éxito alcanzado en el propósito de responder a las necesidades de la comunidad en que se inserta. Esto implica tener en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles (el propio trabajo, la solidaridad, reconocimiento social, y otras formas de

capital social), el respeto de las particularidades culturales de sus miembros, así como la protección del medioambiente. También se deben considerar en esta evaluación aquellos logros vinculados a la eficiencia y competitividad productiva, dado que estas entidades no pueden sustentarse ni entenderse aisladas del mercado local, nacional o internacional, ni de los flujos de recursos en relación con el Estado. El abordaje conjunto de todos estos aspectos, requiere de una perspectiva plural que permita comprender y evaluar los logros alcanzados en dimensiones tan complejas.

Una restricción importante para alcanzar este objetivo, está en la carencia de información oficial sistematizada y suficiente que dé cuenta de las estrategias organizativas, procesos de innovación y desarrollo y los resultados obtenidos por estas entidades en los últimos años, particularmente a partir de las transformaciones que la globalización económica ha generado en la región de la cual forma parte la provincia.

Este trabajo intenta mostrar algunos datos sobre la situación económica y social en que se encuentran las cooperativas agroindustriales en la provincia de Misiones, en especial la de aquellas que orientan su producción al mercado internacional. Para analizar la situación actual, como así también su importancia relativa en la producción y en las exportaciones de la provincia, trabajamos con datos secundarios provenientes de distintas fuentes relacionadas con el sector cooperativo. Entre ellas, se privilegió aquellas instituciones inscriptas y habilitadas formalmente por los órganos de aplicación de la Ley de Cooperativas, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración, dependiente del Gobierno de la Provincia de Misiones. También se solicitó información al Instituto Provincial de Estadísticas y Censo (IPEC), a la Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones (FEDECOOP) y, para el caso de las exportaciones cooperativas provinciales, se recurrió a la información producida por la Dirección de Comercio Exterior del Gobierno de Misiones y por el Sistema NOSIS¹.

A su vez, se presenta “un estudio de caso” para mostrar los cambios en las estrategias a lo largo del tiempo, entre ellas las de innovación y desarrollo, uno de los

¹ Información Comercial y Crediticia de Empresas y Personas (NOSIS S.A.).
En: <http://www.nosis.com.ar/SitioNosisWeb/Default.aspx>

objetivos iniciales de investigación. Admitiendo la parcialidad de las conclusiones a las que se pueden arribar a partir de la observación de un caso particular, se recurrió a esta metodología de abordaje exploratorio, debido al déficit de información que permita establecer las vinculaciones existentes entre la actividad exportadora y el desarrollo de procesos innovativos. Se trata en este caso, de una primera aproximación exploratoria a las estrategias implementadas por estas entidades para enfrentar las exigencias de competitividad, normas de calidad y buenas prácticas que imponen los mercados globales.

Queda para otra investigación, poder reconocer en un número de casos que permita establecer regularidades, si las actividades de I+D se orientaron a la administración, la producción, la comunicación y/o la comercialización, tomando en cuenta las actividades económicas que desarrollan estas cooperativas como las dimensiones organizativas y sociales. Identificar además las características que tuvieron esos cambios y en qué medida se debieron a requerimientos derivados de los mercados de destino.

Comenzamos, a manera de marco conceptual, sintetizando algunos debates sobre cooperativas y perspectivas de desarrollo, en el marco de las características más salientes del proceso de globalización (capítulo 1).

A continuación (capítulo 2) se reseña el proceso de conformación y consolidación del sector cooperativo agrario de Misiones, para luego analizar la situación actual de las cooperativas agrarias.

Mediante el estudio de caso de la Cooperativa Agrícola Picada Libertad (capítulo 3) se exploran las acciones de innovación y desarrollo realizadas frente a las exigencias de los mercados internacionales.

CAPÍTULO 1:

1. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS EN MERCADOS GLOBALIZADOS

En la historia de los cambios ocurridos en el modo de producción y comercialización capitalista, las transformaciones de las últimas décadas conocidas como “proceso de globalización económica”, son las que han desafiado más drásticamente a las organizaciones económicas a desarrollar diferentes estrategias frente a las nuevas “reglas del mercado internacional de bienes y servicios”, a riesgo de desaparecer.

En este contexto, ante las condiciones impuestas en los mercados por el capitalismo neoliberal, las organizaciones de la Economía Social² enfrentaron situaciones críticas. Esto es así porque las prácticas que proponen y sostienen responden a principios y valores que difieren de aquellos promovidos por el modelo hegemónico, lo que ha sido interpretado desde los sectores más liberales como la incapacidad de las mismas para sostenerse en las actuales condiciones de competencia.

Confrontando con éstas posiciones, se pueden identificar otras posturas que, fundamentadas en razones de equidad social, le asignan a la economía solidaria³ un rol protagónico en la construcción de un modelo alternativo. Por mencionar documentos de alcance global, los Informes Mundiales de Desarrollo Humano (PNUD) muestran la gran inequidad existente en la distribución de la riqueza, a pesar del crecimiento acelerado en la producción de bienes y servicios a nivel mundial (Ortega Riquelme, 2002:46).

La desigual distribución de la riqueza ha dado lugar a la existencia de una proporción considerable de población que vive en condiciones de pobreza, situación que el proceso de globalización no ha contribuido a solucionar sino que, por el contrario, ha profundizado.

² En el I Congreso de la Economía Social celebrado en Madrid (España) el 11 de diciembre de 1992, la economía social comprendía: “Toda actividad económica, basada en la asociación de personas en entidades de tipo democrático y participativo, con primacía de las aportaciones personales y de trabajo sobre el capital” (Montolio, 2002:10).

³ Algunos autores prefieren hablar de “**economía solidaria**”, por entender que toda la economía es social y “la invocación a la solidaridad añade un elemento de apoyo mutuo, de cierto altruismo, de menor interés egoísta” (Padilla Acosta, 2004:8).

La controversia señalada precedentemente, genera discusiones teóricas que adquieren significación a la hora de interpretar y evaluar las distintas experiencias que se pueden reconocer en el panorama internacional, particularmente al analizar a las cooperativas. Estas entidades constituyen una de las formas de organización más difundida entre las organizaciones de la economía social y sobre ellas esta puesto el interés del presente estudio. Extendidas en todos los continentes, arraigadas socialmente, con reglas de funcionamiento establecidas y reconocimiento jurídico, las cooperativas⁴ proponen formas de gestión que las diferencian de las empresas capitalistas, y les han permitido –en momentos particulares de la historia– alcanzar gran importancia en el desenvolvimiento socioeconómico de diferentes regiones y países. Estas organizaciones, han adoptado diferentes estrategias para enfrentar los condicionamientos de mercados cada vez más concentrados y excluyentes, alcanzando logros que merecen ser evaluados ante las diferentes perspectivas que los mismos generan.

Ahora bien, antes de iniciar el análisis de la situación en la Provincia de Misiones, resulta imprescindible reseñar algunos debates sobre el proceso de globalización que condiciona el desarrollo de las actividades que realizan las cooperativas. Contraponemos algunas características del llamado “desarrollo territorial”, escala de planificación con mayor protagonismo del Estado y de las cooperativas, a la hora de diseñar estrategias frente a las exigencias de los mercados globalizados.

1.1. El proceso globalizador y sus efectos

Antes de avanzar en la descripción de algunos aspectos centrales vinculados a la globalización, es necesario intentar establecer de manera aproximada las transformaciones históricas y estructurales que esta etapa del proceso de “mundialización” ha determinado. Al abordar esta cuestión, la organización de la producción y sus efectos en las condiciones laborales (y consecuentemente sociales) ocupan un lugar preponderante y constituyen uno de los aspectos conflictivos más relevantes.

⁴ “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades comunes y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente administrada”. (Alianza Cooperativa Internacional –ACI, 1995 en Izquierdo Albert, 2007: 54).

Las sociedades modernas transitan una etapa del desarrollo capitalista en que la creciente interdependencia aparece como una de las características más salientes. Por las contradicciones que la globalización entraña, los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales en gran escala, producen tensiones que afectan distintas esferas de estas sociedades.

Algunos autores intentan abordar la globalización mediante definiciones por extensión, en las que se resaltan aspectos como la integración productiva a escala mundial (la “fábrica global”), la intensificación del comercio internacional, el logro de mayor competitividad y lucro, el desplazamiento de mano de obra y de capitales. Resalta la estructuración de una nueva división internacional del trabajo, en la que los factores estratégicos para la acumulación de poder y capital son el conocimiento, el flujo de información y la innovación tecnológica (la “sociedad del conocimiento”), los cuales están concentrados en los países centrales del sistema capitalista mundial.

Otros marcan el debilitamiento del concepto de soberanía y, consecuentemente, la incapacidad de los Estados-nación y sus gobiernos, de controlar los cambios asociados a la globalización. Las empresas multinacionales pasan a constituirse en poderosos agentes de la economía capitalista de mercado. Se podría seguir agregando aspectos vinculados con la globalización, pero intentaremos sintetizar algunos aportes teóricos al análisis de este fenómeno.

A la manera de ver de Ulrich Beck, con la globalización “se ha venido abajo la idea de vivir y actuar en espacios cerrados y delimitados por los Estados Nacionales y sus respectivas sociedades nacionales. Globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil” (Beck, 1998).

A su vez, Castells y Giddens, al describir la globalización (“universalización” para el segundo), ponen el acento en “la transformación del espacio y del tiempo que implicó la modernidad, con la aparición de medios de comunicación mundial instantánea y de transportes de alta velocidad de personas y mercancías” (Ortega Riquelme, 2002: 40-41).

En cuanto a su origen, algunos autores indican el inicio de este proceso en la llegada del capitalismo moderno de tendencia mundial (siglo XV); otros –como Giddens– lo relacionan con el comienzo del proceso de modernización (siglo XVIII); incluso

algunos datan más recientemente su comienzo, coincidiendo con el final del conflicto este-oeste a fines del siglo XX (Ortega Riquelme, 2002: 40).

Más allá de la búsqueda de precisión histórica, es visible que este proceso, sustentado en una nueva plataforma tecnológica, ha vuelto interdependientes las economías a escala global, estableciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad, transformando a su vez los contextos locales. El abandono del 'contrato social', mediante el cual el Estado de Bienestar buscaba armonizar economía y sociedad, agudizó la creciente desigualdad en la distribución de los recursos que genera este nuevo modelo de acumulación capitalista, tanto entre los países como hacia el interior de las economías nacionales.

Existe una amplia gama de posturas frente a la globalización y sus efectos, desde aquellos que adoptan posiciones decididamente apologéticas del funcionamiento de los mercados y sus beneficios, hasta los que la critican y la enfrentan abiertamente. Otros adoptan posturas más escépticas, sosteniendo que lo único que se puede hacer es aceptar esta nueva realidad y seguir el curso de la historia, con pocas posibilidades de poder modificar o cambiar este proceso, aunque manifiestan desacuerdo con sus consecuencias. La resistencia frente a la agresión cultural generalizada, se puede identificar a partir de valores éticos (la defensa de la humanidad y el medio ambiente), aquellos que reaccionan reivindicando sus identidades⁵ e incluso, en posiciones más extremas, que refuerzan fundamentalismos de tipo nacionalista o religioso (Houtart, 2007).

Una estrategia adoptada (y difundida) por las grandes empresas ha sido la de concentrar las fases de mayor productividad y "ceder" a terceras empresas (tercerizar) las tareas que agregan menos valor. La "segmentación" de la producción es otro de los factores de concentración de los ingresos generados en la producción. Esta especialización de la producción da lugar a una creciente integración productiva a escala mundial, conformando de esta manera lo que se conoce como una "nueva división internacional del trabajo" en la que se identifican:

⁵ La difusión en el mundo entero de una cultura global occidentalizada es otra de las características salientes de la globalización, la que ha dado lugar al desarrollo de una "industria cultural", que ha sido de las de mayor expansión en los últimos años.

- un “centro” del sistema capitalista mundial, conformado por países que ya detentaban el poder en el sistema anterior (Sistema Imperialista), que reserva para sí las empresas que generan mayor valor y proporcionan mejores salarios a sus trabajadores (conocimiento, información, diseño, etc.);
- una “semiperiferia”, conformada por aquellos países que lograron un desarrollo industrial mediante la implementación de un fordismo tardío con el objetivo de sustituir exportaciones⁶, ofreciendo como ventaja comparativa mano de obra barata; y
- una “periferia”, relegada y condenada a la producción de productos primarios para su exportación. (Martínez Peinado, 2000:Cap. 11 pp 251-269)

Los países que conforman la semiperiferia de esta nueva división internacional del trabajo, resultan funcionales a la mundialización capitalista. Hasta las crisis económicas de los ´90, que afectaron especialmente a Latinoamérica y Asia, fue el crecimiento económico observado en estos países el mayor aporte empírico a la justificación teórica del modelo globalizador. La actualidad muestra que esta semiperiferia cumple un rol subsidiario en el proceso productivo, con industrias de manufacturas de bajo nivel tecnológico, menores costos de mano de obra y orientadas principalmente a la exportación (producción extravertida). Esta estrategia crea condiciones que debilitan aún más los mercados nacionales⁷, poniendo límites a las posibilidades de implementar proyectos de desarrollo autocentrados.

Entre las contradicciones del proceso de globalización, se pueden destacar:

- las condiciones favorables para la expansión del comercio, las tecnologías y el financiamiento que la misma genera, ya que la apertura de la economía –bajo ciertas condiciones– favorece el desarrollo de regiones y países anteriormente cerrados al comercio internacional. Al mismo tiempo, los que realmente se benefician de la integración global constituyen una franja reducida de la sociedad, situación que da

⁶ Como consecuencia directa del debilitamiento del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, surge esta propuesta de exportar bienes manufacturados de escaso valor agregado que sustituyan como principal renglón exportable a las mercancías agro-mineras. Se piensa que de esta manera se logrará una articulación con el mercado internacional cualitativamente distinto, que permitirá a los países subdesarrollados alcanzar un crecimiento autosostenido.

⁷ Estos aspectos son tratados extensamente en la bibliografía especializada, dada la implicancias que adquieren en relación a la precarización del empleo y la desocupación, conflictos que remiten a cuestiones centrales en términos políticos, económicos, sociales y culturales como son las brechas en el ingreso, la exclusión social, la marginalidad y la pobreza.

lugar a fenómenos de fragmentación social en los cuales los sectores favorecidos pierden solidaridad con el resto de los ciudadanos.

- la mayor concentración del poder y la riqueza, frente a la exigencia del crecimiento del consumo. Este proceso, en el cual algunos logran insertarse y otros quedan excluidos, ha dando lugar a lo que se denomina “globalización de la desigualdad y la pobreza”. El incremento de la brecha entre ricos y pobres se da tanto al interior de los países como entre los países. En ella tienen incidencia las desigualdades preexistentes que permiten a aquellos que presentan mejores condiciones iniciales, realizar un mayor aprovechamiento de las ventajas de una economía más competitiva y desregulada; para los más desfavorecidos, muchas veces la estrategia para su inclusión es ofrecer como ventaja comparativa una mano de obra barata (trabajadores sin contrato, con contratos temporales, trabajadores pobres cuyos ingresos no permiten incrementar el consumo).

- la mundialización del capital financiero, cuya circulación experimentó una rápida desregulación, siendo actualmente la banca internacional la que condiciona el financiamiento (o desfinanciamiento) de los mercados nacionales. Las políticas y decisiones públicas son monitoreadas por estas entidades financieras internacionales, que vulneran la soberanía nacional controlando y presionando sobre las decisiones de los gobiernos, y reduciendo la acción política de defensa de la moneda nacional (Ortega Riquelme, 2002: 47-57)

En este proceso de cambio estructural ocurrido a escala global, es importante distinguir aquellos fenómenos que se originan en las innovaciones tecnológicas que se sucedieron en las tres últimas décadas, de aquellos otros que se producen a partir del proceso de globalización selectiva o hegemónica alentado por los EEUU (Consenso de Washington⁸) “en el que se inspiran los organismos internacionales de crédito y los ‘programas de ajuste’ que se aplican en América Latina y otras regiones del mundo”. En el primer caso se estaría hablando de un cambio estructural, en tanto que en el segundo se haría referencia a los procesos de ajuste estructural (Barbosa; Grippo, 2001:1-2).

⁸ El término fue acuñado por John Williamson, del Instituto de Economía Internacional (Washington), en relación a los acuerdos logrados en la reunión convocada en 1989 por ese Instituto y a la que asistieron representantes de 10 países de la región, con el objetivo de diseñar las reformas necesarias para sacar a la América Latina de la crisis de la deuda externa y recuperar el crecimiento que la región no tuvo en la “década perdida” de los años ochenta.

La experiencia reciente en los países de América Latina, muestra las debilidades de estas políticas para poner en marcha procesos de desarrollo social (mejora de ingresos, inclusión, empleo). Existen en la actualidad numerosas instituciones, movimientos sociales y expresiones intelectuales que sostienen posiciones contrarias al modelo hegemónico. Pero en aquel momento de ‘discurso único’, resultaba difícil discutir alternativas a las políticas de “ajuste” sustentadas en el “fundamentalismo de mercado”, que presentaba a los Estados como obstáculos al impulso globalizador movido por la implementación de las nuevas tecnologías. “El trabajo, el ingreso, la seguridad social, el ahorro, la inversión, las condiciones de desarrollo de regiones y empresas, la protección del medio ambiente, etc., están cada vez menos vinculados a la gestión de un país, dependen cada vez más de las reglas que imponen centros de decisión externos, que aparecen como los que determinan el real funcionamiento de la economía” (Ortega Riquelme, 2002: 13).

Lo señalado precedentemente, acompañado de una visión reduccionista y de corto plazo en el uso de los recursos humanos, en la cual se apunta a maximizar el aprovechamiento del “tiempo productivo” (utilitarismo), generó una mayor degradación en las condiciones de trabajo, aún cuando se implementaron bajo la justificación de que era la forma más efectiva y eficiente de combinar los recursos productivos.

Frente a las exigencias de ‘eficiencia’ y ‘competitividad’ que realiza el capital globalizado, ignorando las condiciones objetivas locales, se reactiva la resistencia. Se conforman movimientos obreros, campesinos, de mujeres, étnicos, ecologistas que, desde una gran diversidad ideológica, convergieron en espacios colectivos (como el Foro Social Mundial) para crear conciencia colectiva y resistir las decisiones del poder concentrado. Más recientemente, avanzaron en propuestas políticas tendientes a conformar redes globales alternativas, bajo el lema de “otro mundo es posible” (Houtart, 2007).

En consecuencia, nos encontramos viviendo un proceso contradictorio en el cual la expansión del capitalismo a nivel planetario, ha dado lugar a un crecimiento extraordinario en la creación de riqueza, al mismo tiempo que ha profundizado las desigualdades económicas y sociales, generando antinomias (individualización-globalización, exclusión-integración) que el modelo hegemónico no logra resolver, porque estas tensiones se encuentran en su propia naturaleza. Es pertinente

preguntarse ¿qué posibilidades reales existen de establecer estrategias de crecimiento en las que se resuelvan las contradicciones planteadas? ¿Cuáles son las alternativas que permitirán dinamizar la participación de aquellos sectores sociales con menores niveles de desarrollo económico? y de producirse ¿se podrán restablecer condiciones de mayor equidad social y económica?

Es posible identificar territorios y regiones⁹ que por su fortaleza económica han puesto en marcha procesos de cambio bajo las condiciones de ajuste estructural planteadas. De todas maneras, aún no se visualizan claramente cuáles son las transformaciones en las funciones del Estado frente a un desarrollo globalizado y las demandas que de él se derivan. Tanto las propuestas de profundizar el libre mercado que se impulsan desde ideologías neoliberales, como las respuestas acríicas de concentrar el poder en los Estados, aparecen como endebles para enfrentar los problemas de fondo que se manifiestan en desigualdades sociales a niveles intolerables de contener políticamente en sociedades democráticas.

1.2. Dimensión territorial del desarrollo regional y local

Un enfoque alternativo, más participativo, concertado y descentralizado, es el “desarrollo territorial”, en el cual toman fuerza procesos democráticos donde “...la comunidad recupera el papel protagónico que le corresponde en la decisión de su destino” (SIMOSE, 2008:1). En contraposición a las tendencias centralizadoras que predominan en los enfoques tradicionales del “desarrollo nacional”, se reivindican el ámbito local como un espacio concreto de participación social, para lo que resulta prioritario recuperar la dimensión territorial como espacio de análisis, planificación y acción. Se plantean como objetivos generar acciones para un desarrollo que armonice, entre los distintos sectores de la comunidad, las oportunidades de acceder a los beneficios que se obtienen mediante un aprovechamiento equilibrado de los recursos disponibles. Se destaca la relevancia de los modelos de empresas-red y empresas-sistema que logren competir en el mercado internacional, actuando de manera integrada en la producción de innovación, la que a su vez es socializada en

⁹ Desde el pensamiento neoestructuralista sostenido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “el proceso de industrialización generó desde sus primeras etapas una división internacional del trabajo en la cual los países de la periferia (identificados con América Latina, África y Asia) suministran materias primas a los del centro (fundamentalmente Europa y Estados Unidos).

el territorio de origen. Si bien en estos procesos de desarrollo también se otorga importancia a la competencia y rivalidad, se puede ver que en ellos adquieren gran significación la cooperación y articulación de las instituciones, empresas y actores locales (Barbosa; Grippo, 2001:3).

En la perspectiva del desarrollo regional y local, organizaciones de Economía Social encuentran mayores posibilidades de concretar los objetivos que persiguen. Es por ello que resulta de particular interés para el presente estudio reconocer sus principales características y reseñar algunas particularidades de la experiencia recogida en proyectos de desarrollo implementados con esta perspectiva en América Latina. El éxito alcanzado por experiencias de desarrollo que, por iniciativa local, se implementaron en diferentes regiones, permiten establecer nuevos enfoques para el análisis y la instrumentación de políticas de desarrollo económico que cuestionan las imposiciones del modelo hegemónico.

Así como en su momento prevaleció la atención a los empresarios y su capacidad para constituirse en los promotores de los procesos de innovación y desarrollo, ahora son las experiencias de desarrollo regional las consideradas como prácticas innovativas que permiten el aprovechamiento de recursos sociales, económicos, culturales e institucionales endógenos, para dar respuestas a las carencias generadas por el modelo anterior.

Recuperando la importancia de la planificación para el desarrollo, se habla de “estrategias del desarrollo territorial”¹⁰ o, alternativamente, de “políticas de desarrollo local”. “El enfoque del desarrollo económico local viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales de identidad, diversidad y flexibilidad en las formas de producción, no basadas tan solo en la gran industria, sino en las características generales y locales de un territorio determinado” (Albuquerque, 2004:158).

Se trata de superar de esta manera la simplificación realizada por aquellos planteos macroeconómicos que reducían el análisis del desarrollo al estudio de la empresa o el sector económico de manera abstracta, desvinculado de su entorno territorial. Si pensamos al desarrollo como “un proceso de expansión de las libertades reales que

Entre los países del centro y los de la periferia se dan relaciones asimétricas que impiden el desarrollo autónomo de los países periféricos”. (Begué Aguado, 1996:18).

¹⁰ Al hablar de territorio, “no se está teniendo en cuenta sólo un determinado sitio geográfico, sino también una forma de vida determinada, una cultura establecida, una realidad social y económica específica y un medio ambiente definido, con ciertos recursos naturales y ciertas potencialidades productivas” (Formichella, 2005:7).

disfrutan los individuos” (Amartya Sen), entendidas como las posibilidades de optar que tienen las personas, al Desarrollo Local ¹¹ se lo puede pensar como “la aplicación del concepto de desarrollo planteado por Sen a un determinado territorio” (Formichella, 2005:5).

Es importante destacar que la irrupción de propuestas de desarrollo localizado se vio favorecida por la descentralización de la producción (segmentación productiva, e “industria global” ¹²) que adoptaron empresas capitalistas como respuesta a la crisis del modelo de producción fordista. Mediante este proceso, alcanzan protagonismo las pequeñas empresas y adquieren significación las características del entorno territorial en el cual las mismas se desenvuelven. En éstas formas de organizar la producción, algunos autores intuyeron respuestas a las consecuencias indeseables al modelo globalizador (desocupación, exclusión, desigualdad). “El territorio se visualizaba como el espacio en el cual se producen los procesos de desarrollo y pasan a ser factores de interés cuestiones como los recursos materiales y humanos que se disponen, la historia, la sociedad, los valores y el conocimiento” (de León, 2006:3).

Este enfoque propone la participación de actores locales para lograr alcanzar objetivos de crecimiento en mejores condiciones que las que impone el modelo capitalista. Plantea obligaciones impostergables del Estado en las sociedades democráticas, consensuando niveles de innovación y desarrollo adecuados a las condiciones de competencia que impone el mercado, sin desatender a los ciudadanos y sus necesidades básicas, el uso responsable de los recursos naturales y la inclusión de los diferentes sectores sociales. Además, por tratarse de un cambio social promovido fundamentalmente a partir de “lo propio”, consideran importante que existan actividades de innovación en el ámbito del territorio, dado que las mismas aumentan las capacidades y oportunidades económicas, favoreciendo los procesos de desarrollo. Todo esto es posible en propuestas de desarrollo que partan de los propios actores, “el desarrollo, además de territorial y endógeno, es autodesarrollo” (de León, 2006:19).

¹¹ “Albuquerque definió al Desarrollo Local como el proceso que mejora la calidad de vida, superando las dificultades por medio de la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), con recursos endógenos y fomentando el aumento de capacidades” (Formichella, 2005:6).

¹² Proceso en el cual las grandes y medianas empresas concentran su actividad donde tienen mayores posibilidades de agregar más valor (innovar), y terciarizan aquellas actividades que no resultan centrales para su desenvolvimiento.

Podemos considerar esta perspectiva como sistémica, porque supone la cooperación de los actores y el logro de acuerdos entre sectores que muchas veces sostienen intereses distintos. Exige “procesar” todas las relaciones de interdependencia que existen en el territorio, poniendo atención (simultáneamente, no de manera aislada) en aquellos factores significativos para la creación de entornos innovadores (Albuquerque, 2004:158).

“El éxito de las estrategias territoriales dependerá en gran medida de la capacidad de innovación sistémica de las sociedades implicadas” (de León, 2008:1)

Por encima de aquellas políticas de desarrollo que “bajan” del gobierno (innovaciones restringidas), son las iniciativas genuinas¹³, respondiendo a la atención de necesidades “sentidas” por diferentes sectores sociales, las que ofrecen mayor interés de análisis a la hora de buscar patrones en la construcción de un modelo de desarrollo territorial. Aún así, el sector público desempeña un rol determinante en la implementación de políticas de desarrollo, favoreciendo e impulsando aquellas ideas que surgen de la comunidad, manteniendo la cohesión social, creando o adecuando las instituciones existentes a las necesidades que surgen de los proyectos.

Ahora bien, los factores –tangibles e intangibles– privilegiados en el análisis sistémico por su influencia en los procesos de desarrollo territorial, no se han ido presentando de igual manera en la, cada vez más extensa, casuística que abona esta teoría. “En el amplio abanico de casos, encontramos regiones con situaciones muy diferentes que requerían combinaciones distintas de instrumentos y acaso la creación de otros nuevos que surjan de la especificidad del proyecto” (...) “Diferentes territorios, con diferentes niveles de desarrollo, deben reconocer distintos caminos” (de León, 2006:15-16).

En esta perspectiva las propuestas estandarizadas pueden conducir al fracaso: el modelo exige establecer políticas de desarrollo que surjan de evaluar las oportunidades y limitaciones económicas, sociales, institucionales, ambientales y políticas de cada región en particular. Ahora bien, aún cuando en cada caso se pueden observar características distintivas, existen elementos comunes que juegan un papel esencial en las distintas experiencias de desarrollo territorial que fueron

¹³ La innovación genuina es un emergente social que surge desde los actores como una síntesis entre sus condiciones estructurales específicas y su cultura (valores y conocimientos) (de León, 2008:9).

ocurriendo, los cuales deben ser considerados de manera integrada a la hora de definir proyectos. Merecen destacarse el nivel de acumulación, el patrimonio tecnológico, la financiación, el acervo de conocimientos, la inserción externa del desarrollo territorial, la capacidad en la toma de decisiones, la cohesión social y los elementos identitarios. Estos factores, junto a otros aspectos como la estructura productiva e infraestructura disponible, la disponibilidad tecnológica y la descentralización política y administrativa, conforman el “entorno territorial” que facilita o dificulta el proceso de desarrollo y el surgimiento de la innovación. “El éxito de las estrategias territoriales dependerá en gran medida de la capacidad de innovación sistémica de las sociedades implicadas” (de León, 2008:1).

Lo estimulante de esta concepción del desarrollo es que, mediante la misma, se devuelve a los agentes e instituciones locales el protagonismo en el proceso de transformación de sus realidades. De esta manera, el proyecto de desarrollo no debe quedar subordinado a las condiciones establecidas por las economías globalizadas, esto es a los intereses de grandes empresas que priorizan maximizar sus ganancias por encima de las necesidades generales de la sociedad. Desde esta perspectiva, “aún queda espacio para generar condiciones de desarrollo de una producción a pequeña escala que tenga como destinatarios finales de sus beneficios a la población local” (de León, 2006:15).

Simultáneamente, plantean el desafío, intrínseco en proyectos de estas características, de lograr propuestas consensuadas, que contemplando los factores estructurales existentes, permitan definir políticas y estrategias apropiadas a las condiciones institucionales, económicas, sociales y ambientales de la región. Para una tarea tan compleja proponen el desarrollo de instrumentos adecuados, entre los cuales se destacan la producción de información política, económica y social sobre el territorio y los mecanismos que vinculan las diferentes instituciones, así como a éstas y a los diversos grupos sociales que actúan en la comunidad.

A pesar de condiciones estructurales desfavorables, existe un número importante de experiencias de desarrollo implementadas desde esta perspectiva, aún en regiones consideradas periféricas en la nueva división internacional del trabajo establecida por el sistema capitalista mundial, como en el caso particular de América Latina.

A comienzos de los `80, gran parte de los países de la América Latina habían recuperado la posibilidad de poder expresarse electoralmente y elegir sus gobernantes, pero, al mismo tiempo, se encontraban viviendo una depresión económica de tal magnitud que llevaron a calificar al decenio como “década perdida”. Se produjo en esos años un crecimiento de la deuda externa exponencial que redujo de manera determinante los márgenes de maniobra de los gobiernos en materia de política económica. También en esos años se produce una ofensiva de políticas neoliberales que acusaban a la participación estatal en la economía y a la implementación de programas sociales, de ser los causantes del déficit fiscal.

Buscando reducir a la mínima expresión el modelo de desarrollo basado en la industria nacional (mercado interno de bienes industriales y presencia reguladora del Estado), el paquete de medidas adoptadas siguió el modelo establecido por el Consenso de Washington o de globalización para países emergentes.

“El colapso de un mundo con opciones polares y la expansión dominante a nivel global de la economía de mercado, con sus variantes, ha afectado el direccionamiento de las estrategias de desarrollo de los países y conduce a la adopción de un criterio de inserción y competitividad en el mercado mundial como camino para el desarrollo. Esta perspectiva ha sido impulsada fuertemente en los países latinoamericanos a partir de las condiciones establecidas en las renegociaciones de sus deudas externas con los organismos financieros internacionales, juntamente con los procesos de ajuste económico interno, reducción del aparato estatal, apertura, desregulación y mayor presión impositiva” (Lattuada; Renold, 2005: 64).

En este contexto, la plasticidad del modelo de “desarrollo territorial”, junto a las ideas de valorizar el territorio y otorgar un mayor protagonismo a los agentes y políticas locales que el mismo sustentaba, encontraron en América Latina un campo propicio para su rápida difusión. Esta se concretó en el campo intelectual gracias a la tarea desarrollada por expertos, investigadores, consultores, docentes, y fue impulsada financieramente por diversas instituciones internacionales, entre las cuales el BID desempeñó un papel trascendente.

Es necesario destacar que los factores tangibles e intangibles señalados previamente como esenciales a la hora de implementar proyectos de desarrollo territorial, presentaron diferencias importantes (mayoritariamente por defecto) en muchas

regiones latinoamericanas, respecto a las que pudieron observarse en las diferentes experiencias europeas. Al mismo tiempo, la enorme diversidad de situaciones registrada en América Latina, junto a la necesidad de revisar lo actuado y construir instrumentos de desarrollo adaptados a las condiciones particulares, resultó en aportes de gran importancia para enriquecer las teorías que sustentan este nuevo enfoque. A pesar de las restricciones, las sociedades latinoamericanas mostraron una gran capacidad de innovación genuina, llevando adelante iniciativas con gran participación social, las cuales muchas veces se proyectaron desafiando las posibilidades materiales e institucionales existentes ¹⁴.

1.3. La actividad cooperativa en mercados globalizados

Bajo las condiciones macroeconómicas impuestas por el capitalismo neoliberal en el mundo, las cooperativas han visto profundamente afectadas sus posibilidades de desarrollo. La concentración y la internacionalización de los mercados ¹⁵ cercenan los espacios y las oportunidades para las pequeñas organizaciones económicas. El cooperativismo, con prioridades distintas al lucro y apoyado en actividades predominantemente locales, encuentra dificultades de sostenerse en economías caracterizadas por una fuerte competencia y vínculos globales.

Sin embargo, no han desaparecido las principales razones que han dado lugar al surgimiento del movimiento cooperativo: la incapacidad del mercado para satisfacer necesidades sentidas por los sectores de la producción, del trabajo y del consumo. Por el contrario, “nunca como hoy, los valores y principios cooperativos tienen tanta actualidad a la luz del nuevo sentido común económico que instala en forma dominante la globalización hegemónica” (Barbosa; Grippo, 2001: 4).

Desde esta mirada, ¿tienen las cooperativas la capacidad de construir prácticas alternativas, en las que se participe y se construya un proyecto de desarrollo regional y local, como “factor democratizador de la economía”, distinguiéndose “en la teoría y en la práctica del modelo cultural” impuesto por el sistema mercantil capitalista? Todo

¹⁴ “...las diferentes investigaciones muestran la existencia de iniciativas que, aunque no pueden incluirse entre las “mejores prácticas” son, sin embargo, experiencias de interés, ya que permiten mostrar enseñanzas útiles para el aprendizaje colectivo” (Albuquerque, 2008:183).

¹⁵ Muchas veces las políticas de Estado contribuyeron a estos procesos con el argumento de lograr un mejor funcionamiento de los mercados, como así también de integración a los flujos financieros y al comercio internacional (Barbosa; Grippo, 2001:4).

ello, sin renunciar a la intención de insertarse en una economía productiva, con “estrategias proactivas y no meramente defensivas, evolucionando en un proyecto agroindustrial exportador de productos avanzados” (Barbosa; Grippo, 2001: 5).

Una gran dificultad para llevar adelante el desarrollo de la actividad cooperativa, está en el hecho que deben competir con empresas concentradas que las aventajan en capital y poder político. Algunos autores plantean que para no desaparecer, las cooperativas deberían fortalecer el carácter empresarial adoptando técnicas de gestión y organización capitalistas, según criterios de maximización de la rentabilidad económica. “En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Estas actividades requieren delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados” (Lattuada; Renold; Porstmann, 2000:64). Con esa estrategia¹⁶, se busca lograr un mayor grado de integración vertical y horizontal de la empresa, donde el control pasa a manos de administradores profesionales, dando lugar a una identidad cooperativa menos consistente. “Con esto no queremos decir, entiéndase bien, que la diferencia cooperativa ha dejado de existir, sino que la identidad colectiva construida sobre razones claras y concisas, cede paso a una identidad basada en pliegues cada vez menos definitorios y más difusos” (Izquierdo Albert, 2007:48).

La “adecuación” de la identidad cooperativa a las condiciones impuestas por los mercados, no es un problema menor. Se trata de un aspecto que debe ser analizado críticamente, dado que pone en juego dimensiones constitutivas, como el sentido de pertenencia, la identificación con la institución, la significación que se asigna a la organización. Estas dimensiones resultan esenciales al pensar las posibilidades de impulsar un cambio social alternativo al hegemónico, en el que se privilegie la promoción social, el desarrollo de las comunidades, la defensa de la cultura y el cuidado del medio ambiente.

¹⁶ Si bien es una de las más difundidas en la literatura especializada, la estrategia “empresarial” no es la única que se puede identificar entre los discursos existentes; existen otros ideales como el de aquellos que se reconoce como “mutualistas”, que “promueven retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática” (Lattuada; Renold; Porstmann, 2000:64).

A comienzos del siglo XIX, en el proceso de profundas transformaciones políticas, económicas y sociales propiciadas por el capitalismo industrial, se produce la incorporación de mecanización en las principales ramas de la industria, facilitando la concentración de riqueza, y desencadenando al tiempo, la desvalorización del trabajo humano. Los asalariados comenzaron a implementar estrategias de organización para enfrentar las consecuencias en esta etapa histórica de la expansión capitalista, dando nacimiento a las cooperativas¹⁷. “El sistema cooperativo no ha salido de un sabio o de un reformador, sino de las entrañas mismas del pueblo” (Charles Gide)¹⁸.

En la génesis de estas instituciones, existieron numerosos intentos impulsados por “pensadores sociales”¹⁹ caracterizados de utópicos. Pero algunas de estas ideas fueron implementadas por obreros, como un grupo de trabajadores hilanderos de Rochdale (condado de Lancashire, Inglaterra) que en 1844 establecieron las bases de su pequeña organización: una cooperativa de consumidores, a través de la que pretendían mejorar el rendimiento de sus escasos salarios y ayudar a otros trabajadores empobrecidos y desamparados, formando la denominada Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale. Decidieron hacer el esfuerzo de ahorrar para constituir una base de capital con el cual podrían comprar al por mayor tres o cuatro productos básicos de los que más se consumía entre las familias. Así, mediante la sencilla fórmula de plantearse un objetivo compartido y posible para esa comunidad, alcanzaron la meta propuesta: ahorraron y abrieron un local y, cuando estuvieron instalados, se propusieron objetivos de más largo alcance. “La cooperativa de Rochdale estaba especialmente comprometida con la honestidad; claro está que sus esfuerzos se destacaron en el mercado porque se insistía en los pesos y medidas exactos, la buena calidad y los precios justos. También en realizar transacciones con no asociados sobre las mismas bases de honestidad. Por ese motivo tuvo una tendencia hacia la apertura, poniendo en conocimiento de sus asociados, del público y del gobierno, información sobre sus operaciones” (Izquierdo Albert, 2007:49).

¹⁷ “Los primeros movimientos cooperativos datan de 1799 en los talleres establecidos por el escocés Robert Owen (1771-1858), quien impulsó el trabajo colectivo que combinaba las actividades laborales y un ambiente familiar de los trabajadores fuera del taller” (Flores Crespo, en Padilla Acosta, 2004:7).

¹⁸ En: <http://www.caycpa.com.uy/cooperativa.htm>

¹⁹ Así se pueden caracterizar las ideas y propuestas de pensadores como: Charles Fourier (1772-1837): empleado de comercio, pequeño rentista; William King (1786-1865) médico; Philippe Bouchez (1796-1865): periodista, historiador y político; Louis Blanc (1812-1882): periodista y político; Etienne Cabet (1788-1856), Saint-Simon, Mijail A. Bakunin (1814-1876), Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), John Stuart Mill (1806-1873), Peter Kropotkin (1842-1921) y otros.

Fue de esta manera como aquellos hilanderos de Rochdale crearon una mística basada en el compromiso, la solidaridad y la transmisión de su experiencia a todos los trabajadores. A partir de los principios y valores establecidos por ellos, nacieron las cooperativas como organización social y como empresa económica. Los principios y valores²⁰ sostenidos por estas “empresas económicas de elevada finalidad social”, les permitieron a aquellos sectores golpeados por la industrialización, enfrentar las crisis y persistir hasta nuestros días, legitimando cada vez más a las cooperativas como una alternativa social y económica. De esta manera, los medios de producción pasaron a manos de los asociados a la cooperativa y, consecuentemente, la comunidad donde la misma está inserta (Izquierdo Albert, 2007: 49).

A medida que estas organizaciones se fueron difundiendo mundialmente, fueron adoptando diferentes formas de funcionamiento según las condiciones políticas, sociales, materiales y culturales de los lugares en que se constituían, luchando por mantener los principios y valores que definen su identidad. Buscando precisar este concepto difuso, Izquierdo Albert propone **comprender la identidad cooperativa como** “el conjunto de principios y valores universales que se expresan a través de la empresa cooperativa, caracterizada por su dualidad económica y social, que en correcta armonía entre ambos, es expresión de una cultura, de una manera de pensar y hacer, para transformar la realidad en un contexto histórico determinado” (Izquierdo Albert, 2007:56). Destacando este aspecto central del cooperativismo, señala que “...sobre la identidad cooperativa se cimentará la cultura de la solidaridad y debemos lograr diferenciarnos de los demás modelos empresariales” (Izquierdo Albert, 2007: 49).

Sin embargo, como ya fuera señalado, para ‘adaptarse’ a las exigencias de los mercados globalizados, muchas cooperativas ponen en práctica estrategias empresariales que lesionan su identidad. De esta manera se modifican no sólo aquellos aspectos que hacen a la organización, las estrategias de producción, de comercialización y distribución de los bienes que producen, sino que también incorporan prácticas reñidas con la responsabilidad social. Como señala Lins e Silva

²⁰ Principios como el “libre acceso y adhesión voluntaria”, “control democrático”, “distribución de los excedentes en proporción a las operaciones”, “limitación del interés al capital”, “neutralidad política y religiosa”, “pago al contado” y “estimulo a la educación”; “valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás” (Izquierdo Albert, 2007:48).

Pires (2005), las cooperativas enfrentan el conflicto entre incorporar prácticas empresariales que les permitan adaptarse a las exigencias del modelo capitalista actual, o atender la crisis existente en el mundo del trabajo y la concurrente exclusión de amplios sectores de la sociedad. Esta disyuntiva de “responder al mismo tiempo a los imperativos del mercado y a los requisitos de una práctica democrática se traduce en una fuente de permanente tensión. Es la razón por la cual las discusiones sobre la búsqueda de la identidad cooperativa pasan necesariamente por esa tensión particular, como es la búsqueda de diferencias en relación a las otras empresas” (Martínez y Pires, en Lins e Silva Pires, 2005: 151-152).

La falta de integración (vertical, horizontal, nacional e internacional) es presentada como una limitación para el crecimiento económico de las cooperativas. Con el propósito de acceder a otras fuentes de financiamiento, se implementa nuevas modalidades de organización, dando vida a lo que se conoce como “cooperativas de nueva generación” o “cooperativas cerradas”²¹.

A partir de legislaciones como la de los EE.UU., que permite una gran flexibilización normativa, un gran número de cooperativas agrarias de ese país adoptó esa forma de organización, con los siguientes rasgos particulares:

- Se pueden realizar aportes de capital para promover otras alternativas rentables
- Las cuotas sociales adjudican la condición de socio y otorgan a estos el derecho de entregar sus productos a la cooperativa para su posterior elaboración.
- La cooperativa tiene la obligación de recibir los productos en una cantidad proporcional a la cuota suscripta por cada socio.
- Los asociados pueden vender sus cuotas sociales a precio de mercado, precio que variará en función del éxito del emprendimiento.
- Se conserva el principio de “un socio - un voto”, independientemente de la cantidad de cuotas de entrega que hayan suscripto. (De Cook, en Formento, 2007:6)

²¹ “...la limitación al principio de ‘puertas abiertas’ podría darse en función del tamaño del establecimiento o de la capacidad de procesamiento de materia prima, por la demanda proyectada del producto, o la especialidad, o las estrictas condiciones de calidad, entre otras” (Formento, 2007:8).

Las características de esta ‘nueva generación’ de estructuras organizativas, generan controversias entre los diferentes investigadores que examinan las transformaciones experimentadas por estas instituciones frente a las exigencias de los mercados capitalistas. Mientras que para algunos autores esta forma de administración resulta “...superadora de las limitaciones del modelo rochdaliano predominante” (Formento, 2007:2), otros entienden que al priorizar patrones de eficiencia, obtención de recursos y capitalización de las empresas mediante la apertura al mercado de capitales (capitales de riesgo), la producción deja de ser el principal motivo de atención pasando a ocupar este lugar el aspecto financiero²².

Desde otra perspectiva, ante los cambios en la organización económica de algunas actividades con mayor valor agregado, se promueve la conformación de empresas más pequeñas, dispersas geográficamente y mejor articuladas, con una gestión cuya ductilidad permita adaptarse a los cambios de una demanda cada vez más segmentada, especializada y volátil. Para ello se afirma que es necesario modernizar las estrategias empresariales, estimular la innovación, capacitar al personal, robustecer la identidad, a través de una gestión administrativa eficiente. Adecuarse a los requerimientos de la demanda internacional, requiere hacer investigación, incorporar tecnología, aumentar el valor agregado de los commodities agrícolas, manejar estrategias de marketing (Lins e Silva Pires, 2005:156). Una cuestión importante a resolver es la dimensión que debe tener una empresa de estas características; pocos socios implicarán un bajo volumen de producción y costos elevados, mientras que un gran número de socios permitirá resolver lo anterior, pero se tornará dificultoso alcanzar consenso en la toma de decisiones (Formento, 2007:5).

Esta disyuntiva entre una “escala empresarial” y una “dimensión social”, implica acciones contradictorias y difíciles de resolver en la práctica. Las decisiones rápidas que exige el mercado, no siempre coinciden con los tiempos democráticos de participación de los socios en la toma de decisiones. “Determinadas organizaciones con desmesurados gastos fijos se han desplomado como gigantes sobre pies de barro. Así como empresas pequeñas familiarizadas con el mercado pero con personal

²² “los contextos de producción y circulación de mercaderías requieren que las cooperativas agrícolas desarrollen alianzas, realicen fusiones y adquisiciones de empresas, busquen socios y conquisten nuevos mercados, procediendo de manera similar a las empresas capitalistas” (Lins e Silva Pires, 2005:155).

incapacitado para medir o imaginar los efectos de una inflación descontrolada, también han sucumbido” (Carbonell de Masy, 1983:6).

Para el análisis de diferentes experiencias cooperativas en el actual escenario globalizado, planteamos interrogantes: ¿Puede una cooperativa alcanzar sus fines sociales y consolidarse como empresa económica? ¿Puede lograrlo sin claudicar los valores doctrinarios que le dan identidad y la posicionan como protagonista en la transformación del orden económico establecido?

CAPÍTULO 2:

2. COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES, ACTIVIDAD EXPORTADORA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El desarrollo rural exige la atención de aspectos técnicos, económicos y sociales, y las cooperativas agrícolas y agroindustriales²³, han encarado estos desafíos. “A través de las cooperativas los agricultores pueden ejercer un dominio sobre la naturaleza (aspecto técnico), utilizar racionalmente recursos limitados ante oportunidades y necesidades prioritarias (aspecto económico), así como promover relaciones recíprocas entre personas y grupos, reforzando lo que une o iguala por encima de lo que separa y distancia (aspecto social)” (Carbonell de Masy, 1983:5).

Las cooperativas, como empresas económicas, entran a competir en mercados exigentes y cambiantes como los actuales. Muchas veces lo hacen desde condiciones iniciales desfavorables, como la falta de escala productiva y escasa diversificación, falta de integración, altos costos de producción e intermediación, dificultad para acceder a créditos, marcos legales inadecuados, relaciones conflictivas con el Estado, etc.

Las limitaciones apuntadas precedentemente, se manifiestan en el sector agropecuario en dificultades de capitalización y de acceso a créditos, debido a la complejidad de la comercialización “...de las empresas agroindustriales, la utilización de sofisticadas tecnologías que implican fuertes inversiones y la necesidad de ampliar la escala productiva, entre otras variables” (Formento, 2007). Para la actividad agropecuaria en general y para el sector cooperativo en particular, los altibajos de los precios en el mercado internacional, el hecho de que los compradores sean lejanos, las exigencias de mercados que resultan desconocidos para pequeños productores, resultan factores que incrementan el riesgo al desarrollar una actividad exportadora.

²³ Son cooperativas agroindustriales “aquellas organizadas por productores agrícolas que tienen por fin la colocación de los productos cosechados por cada asociado en sus explotaciones. La venta de los mismos se realiza generalmente previo acondicionamiento, por ejemplo, clasificación, embalaje o embolsado, encajonado, etc., a los que se le suelen agregar proceso de industrialización a fin de incrementar el valor de los productos entregados por los asociados para ser vendidos a través de las cooperativas” (de Cuesta en Ressel; Silva, 2008:78)

Hay que agregar el escollo que representa planificar e implementar una actividad empresarial en países en los cuales las políticas económicas son particularmente inconstantes, "...es algo específico de los países en desarrollo; una política económica frecuentemente inestable con sus diversas repercusiones en la política cambiaria, crediticia, fiscal o salarial, cayendo en los extremos de alentar masivas importaciones, ruinosas para la producción nacional, o de estimular tanto la exportaciones que provoca el despilfarro de recursos o su imprudente explotación" (Carbonell de Masy, 1983:6).

Las transformaciones políticas, económicas y sociales se reflejan en la actividad cooperativa. "El auge del cooperativismo agropecuario está relacionado con el modelo de país agro-exportador de principios / mediados de siglo y, fundamentalmente, al de sustitución de exportaciones. Mientras que la crisis actual de las cooperativas agropecuarias puede entenderse desde el proceso de concentración y expulsión de las bases sociales de las mismas". (Grünfeld; Rodríguez Morcelle, 2003:9).

Para hacer frente a las dificultades por las que atravesaban numerosos sectores de la población y a la retracción de políticas sociales de los años '90, se constituyeron nuevas cooperativas, particularmente aquellas cuya finalidad era atender la falta de trabajo.

Cuadro N° 1.

Argentina: Distribución de las cooperativas según actividad que realizan, 2009.

<i>Actividad</i>	<i>Nº de Cooperativas</i>	<i>%</i>
Agropecuaria	2.435	9,7
Consumo	219	0,9
Crédito	392	1,6
Provisión	2.461	9,8
Seguros	34	0,1
Servicios Públicos	1.774	7,1
Trabajo	14.257	57,0
Vivienda y Construcción	3.332	13,3
Federaciones	116	0,5
Total Cooperativas	25.020	100,0

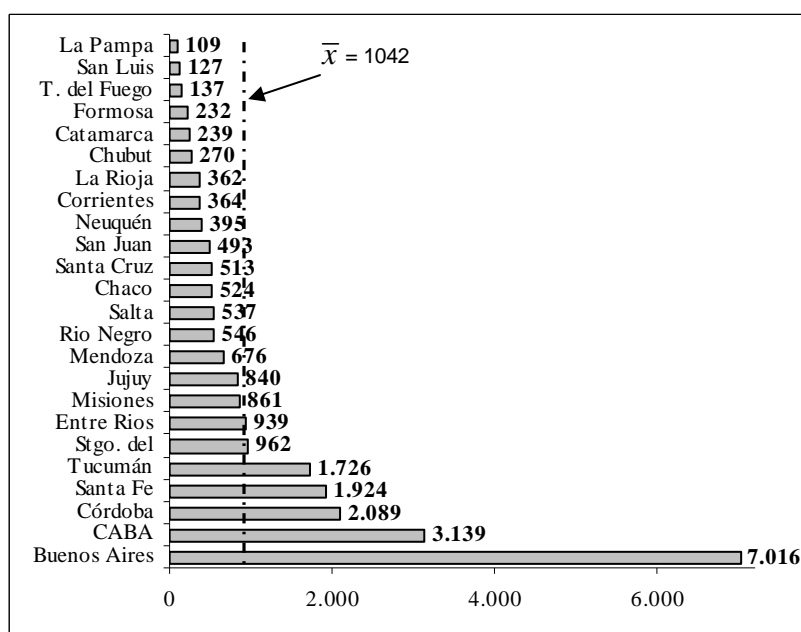
Fuente: Elaboración propia en base a los datos INAES. Ver Anexo Tabla N° 1.

Según los registros del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), en agosto de 2009 existían en Argentina más de 25 mil cooperativas. Al analizar las actividades que realizan, las más numerosas son las cooperativas de trabajo (57%), seguidas en orden de importancia por las de vivienda y construcción, agropecuarias, provisión, y de servicios públicos.

Si se analiza la distribución del número de instituciones cooperativas por provincia, se aprecian diferencias de desarrollo regional. Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Tucumán, superan el promedio nacional, con más de 1000 cooperativas activas.

Gráfico N° 1.

Argentina: Distribución de cooperativas por provincias. 2009.



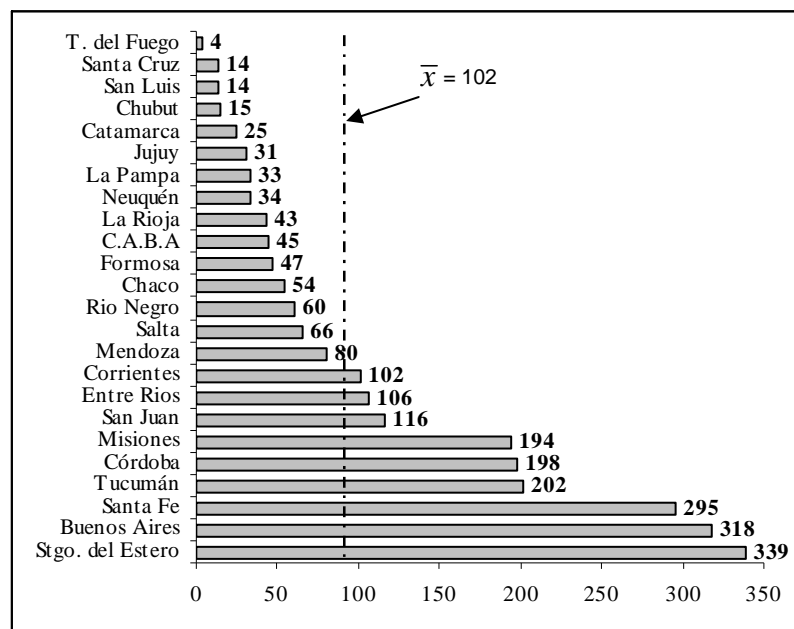
Fuente: Elaboración propia en base a los datos INAES. Ver Anexo Tabla N° 1.

En concordancia son esas mismas provincias las que concentran gran parte del empleo generado por el sector, alcanzando también cierta relevancia en este sentido la provincia de Misiones (Lattuada; Renold, 2005:74).

Algo similar ocurre cuando se estudia la distribución por provincias de las 2.435 cooperativas agropecuarias registradas en el INAES en el año 2009. En este caso los valores más importantes los registran Santiago del Estero (339 cooperativas), Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán, Córdoba y Misiones.

Gráfico Nº 2.

Argentina: Distribución de cooperativas agropecuarias por provincia, 2009.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos INAES. Ver Anexo Tabla Nº 1.

La estructura cooperativista reseñada precedentemente, se corresponde con los siguientes datos²⁴:

- son aproximadamente 120 mil los productores asociados a cooperativas²⁵, los que representan aproximadamente un 30% del total de productores en Argentina;
- el 54% de estos productores posee menos de 100 has., por lo que se afirma que estas organizaciones se nutren de pequeños y medianos productores;
- son 40 mil los puestos de trabajo directos en las cooperativas de primer y segundo orden, y 20 mil los puestos de trabajo indirectos generados en servicios de transporte y distribución;
- en estas unidades productivas se generan unos 300 mil puestos de trabajo entre permanentes y transitorios;
- el complejo agrario cooperativo emplea en forma directa en toda su cadena de valor (desde las pequeñas comunidades hasta las góndolas de los supermercados y los puertos) más de 500 mil puestos de trabajo;

²⁴ Extractado de CONINAGRO (<http://www.coninagro.org.ar/>) y Ressel; Silva, 2008:85-86

²⁵ Este dato debe ser considerado cuidadosamente, dado que una misma persona puede estar asociada a más de una cooperativa.

- la actividad cooperativa factura más de 7.500 millones de pesos anualmente, lo que representa aproximadamente el 9% del total de la industria agroalimentaria y el 6% del Producto Bruto Interno (PBI);
- las exportaciones del sector superan los 3 mil millones de pesos anuales y significan el 5,6% del total de exportaciones primarias y agroindustriales.

De todas maneras, la reciente expansión del número de inscripciones de cooperativas no debe conducir a la idea de un nuevo auge de este modelo. Tal como se señalara en las conclusiones del “III Congreso Federal de Economía Social”²⁶, el cooperativismo no escapó al proceso de destrucción de las economías regionales, debiendo enfrentar las presiones que les imponía el modelo económico, en condiciones técnicas, económicas y legales desventajosas. Esta situación condicionó de tal manera el funcionamiento de estas instituciones que a veces eran puestos en suspenso los principios cooperativos, a los cuales se percibía como obstáculos a la modernización y al crecimiento. “En esta disputa triunfaron obviamente los grupos económicos consolidados monopólicos y privatistas, conformándose un nuevo escenario en una pulseada desigual donde se produjeron quebrantos y desapariciones de cooperativas, endeudamientos de otras y jaqueado en su conjunto el movimiento cooperativo en general y las agropecuarias en particular” (Ressel; Silva, 2008:104).

En 1998 eran 486 las cooperativas agropecuarias activas, las que reunían aproximadamente 225 mil socios y contaban con más de 22 mil empleados (de los cuales cerca del 50% eran permanentes). La política monetaria y los altos precios obtenidos por la soja en los mercados durante los últimos años, favorecieron un proceso de concentración de la tierra y del capital que determinó una reducción drástica del número de pequeños productores. Esto explica en parte, las dificultades para la actividad cooperativa durante este período, dado que estos agricultores constituyen su base social. En este sentido, es importante destacar que son escasas las posibilidades de crecimiento de los pequeños productores bajo las condiciones impuestas en los mercados globalizados, donde avanza una producción agrícola subordinada al capital financiero.

²⁶ Celebrado en la Ciudad de Buenos Aires, en el año 2006.

Las posibilidades de persistencia de pequeños productores están relacionadas con la conformación de asociaciones que les permitan mejorar la competitividad en las condiciones actuales; entre ellas las cooperativas constituyen “una de las pocas opciones para que pequeños y medianos productores agropecuarios pudieran tener viabilidad en el nuevo ‘régimen social de acumulación’ que tendía a consolidarse” (Lattuada; Renold, 2005:66-67).

A su vez, para poder enfrentar las condiciones impuestas por los mercados globalizados del siglo XXI, las cooperativas deben resolver la tensión con los principios que les dieron origen. Entre los inconvenientes a los que deben hacer frente, merecen destacarse la descapitalización y el endeudamiento, el bajo nivel de integración, la falta de sentido de pertenencia de los asociados, la falta de escala, diversificación y calidad de la producción y la necesidad de capacitación de los recursos humanos para conformar una organización capaz de emprender actividades de creciente complejidad (Lattuada; Renold, 2005:77).

Las dificultades del cooperativismo en general y del agropecuario en particular, no se reducen a nuestro país, sino que se han manifestado a nivel mundial, comprometiendo las estructuras organizativas y los principios fundacionales. En nuestro país, la mayoría de las cooperativas agrarias dispone de un capital reducido, escasos fondos de reserva y capacidad de capitalización, realizándose en ellas poca o nula inversión en tecnología de punta, investigación de mercado, diseño de nuevos productos y capacitación del personal. Estas carencias amenazan la continuidad de estas instituciones frente a las crecientes exigencias de una economía globalizada. “Los cambios de la economía ponen de manifiesto este requerimiento de sumar capital de riesgo, con la finalidad de incrementar el valor agregado y modificar los servicios que estas organizaciones, tradicionalmente, prestaban a sus socios, acopio, acondicionamiento, simples procesamientos, otros. A las necesidades económicas le siguen las jurídicas, orientadas a encontrar los mecanismos normativos adecuados para poder efectivizar el aumento del capital demandado” (Formento, 2007:4).

Entre los intentos de incorporar capitales que permitan desarrollar actividades económicas con criterios de una empresa competitiva, se pueden mencionar las llamadas “cooperativas de nueva generación”, que plantean la necesidad de

actualizar la ley vigente²⁷, de manera que contemple las condiciones económicas (nacionales y mundiales) en las que deben desempeñarse estas instituciones actualmente. Sugieren considerar cambios en el funcionamiento organizativo y productivo como empresa, regular derechos y obligaciones de sus asociados (cantidad de productos a entregar, estándares de calidad de los mismos), y mecanismos de ingreso y salida de los asociados.

Las condiciones históricas que le dieron origen al cooperativismo han sufrido profundas transformaciones, poniendo en debate sus estructuras organizativas, sus principios doctrinales fundacionales y el marco legal que regula su conformación y funcionamiento. Pero los principios y valores del cooperativismo siguen constituyendo una alternativa a los problemas estructurales e ideológicos generados por la expansión globalizadora del capitalismo.

2.1. Actualidad del cooperativismo en Misiones

Las condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales de la provincia de Misiones, le otorgan singularidad en el ámbito nacional. Sumado a esto, la ubicación geopolítica estratégica en que se encuentra, el particular proceso de parcelamiento y ocupación del territorio, como así también el tipo de actividades agropecuarias predominantes, crearon condiciones que han favorecido la constitución de variadas formas asociativas, entre las cuales las cooperativas ocupan un lugar privilegiado.

Las cooperativas han tenido históricamente protagonismo en el desarrollo de un gran número de actividades de diversa índole, particularmente en el sector agropecuario, con un gran impacto en el crecimiento económico y en el bienestar de los habitantes de numerosas localidades de Misiones. “En muchas localidades del interior de la provincia, junto a los municipios, constituyen la única estructura administrativa

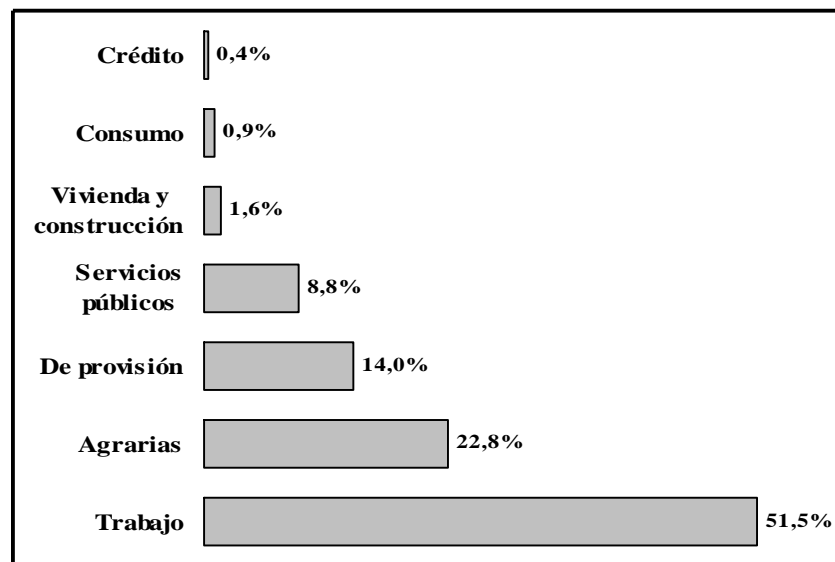
²⁷ Desde 1973 en la Argentina se encuentra en vigencia la Ley de Cooperativas N° 20.337, que es la que da el marco legal al funcionamiento de estas instituciones y todo aquello que no está contemplado en esa ley, se somete a la Ley de Sociedades N° 19.550. La ley de cooperativas determina los requisitos formales para su constitución y funcionamiento, encuadra a estas instituciones en los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional en 1966 y prohíbe su transformación en otro tipo de entidades. “De acuerdo con la mencionada ley las cooperativas se clasifican según el objeto para el que fueron creadas, así las agropecuarias son definidas como aquellas que, organizadas por productores agropecuarios, tienen la finalidad de abaratar costos, tener mejor inserción en el mercado, compartir asistencia técnica y profesional, comercializar en conjunto, iniciar procesos de transformación de la producción primaria incorporándole valor agregado, etc.” (Formento, 2007:4).

organizada y con experiencia en gestión, con capacidad para canalizar recursos con fines sociales” (Oviedo; Martínez Di Pietro; Gortari 2004:4)

El impulso que han tenido estas organizaciones a lo largo de la historia de nuestra provincia, muestra realidades diversas: hay periodos de sostenido crecimiento en la conformación de este tipo de instituciones solidarias, pero también momentos en que han sufrido los avatares de las crisis atravesadas por nuestro país. No siempre se ha valorado debidamente su accionar en el desarrollo económico y social provincial, particularmente en lo que se refiere al protagonismo que las mismas adquieren en el crecimiento de muchas localidades de interior.

Frente a las limitaciones existentes en relación a los datos, se pretende con esta investigación aportar información actualizada. A partir de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), se puede ver que hasta el año 2009 existían en la provincia 852 cooperativas (ver Anexo Tabla N° 3). De estas, la mayoría fueron conformadas como cooperativas de trabajo (52%), ubicándose en segundo lugar las que realizan actividades agrarias (23%). Por su número, también alcanzaban significación las destinadas a la provisión y las de servicios públicos. Articulando su accionar, existen 9 federaciones que nuclean 172 cooperativas²⁸.

²⁸ Están agrupadas por ramas de actividad como: agrícolas, de trabajo, de vivienda y de servicios públicos (agua y electricidad principalmente).

Gráfico N° 3. Misiones: Distribución de cooperativas según rubros, 2009.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de INAES. Ver anexo Tabla N° 3

Es importante destacar el crecimiento que se ha producido en los últimos años en el número de cooperativas. Si se toma en cuenta que en junio de 2003 se hallaban inscriptas en el INAES unas 400 cooperativas, se puede constatar que, en estos últimos 6 años, el número de estas instituciones se ha incrementado a más del doble, produciéndose en este proceso cambios importantes en la distribución por rubros²⁹.

Hasta el 2003 se observaba que dentro de la gran diversidad de actividades que realizan las cooperativas, considerando su actividad principal eran mayoritarias las Agroindustriales, fundamentalmente por la importancia de las yerbateras que “han sido tradicionalmente las más importantes en número, y no sólo en el acopio de hoja verde y producción de yerba canchada, sino también en la molienda y envasado, e incluso la comercialización en el mercado interno y en la exportación” (Oviedo; Martínez Di Pietro; Gortari, 2004:4).

A fines de los años ‘90 crece rápidamente el número de cooperativas de trabajo³⁰, frente a la desocupación registrada como consecuencia del proyecto neoliberal implementado en América Latina, a partir del llamado ‘Consenso de Washington’. Continúa siendo relevante la participación de las cooperativas de servicios públicos,

²⁹ En 2003, “...más de 116 mil asociados participarían (...) de las cooperativas de 1^{er} grado, en tanto que existen siete Federaciones de 2^o Grado que vinculaban 113 cooperativas por ramas de actividad” (Oviedo; Martínez Di Pietro; Gortari, 2004:3).

³⁰ Según datos del INAES, a partir del año 2000 se inscribieron más del 81% del total de cooperativas de trabajo existentes en la actualidad.

vinculados al crecimiento de las ciudades y la necesidad de la población de contar con agua potable, energía eléctrica, telefonía, etc., ante la retracción del Estado en la provisión de dichos servicios. Frente a la crisis también se crean cooperativas de consumo y provisión, que “...surgen para satisfacer necesidades de los asociados en su carácter de consumidores mediante el suministro de artículos y servicios en condiciones más convenientes en cuanto a precio, calidad y oportunidad” (Oviedo; Martínez Di Pietro; Gortari, 2004:2).

Respecto a la situación económica en base al estado patrimonial, ingresos y gastos existe un relevamiento³¹ que muestra el dinamismo de las cooperativas, aún frente a la crisis de fines de los años '90: “a pesar de las dificultades por las que atravesó el sector cooperativo en la última década y algunos problemas financieros que aún subsisten, vemos que, según los datos del último balance presentado, **más de la mitad** de las Cooperativas Activas relevadas, están **creciendo**” (Oviedo; Martínez Di Pietro; Gortari, 2004:8).

La economía argentina está saliendo de una de las peores crisis económicas sufridas a lo largo de su historia, y las cooperativas se recuperan arrojando resultados favorables y ampliando nuevamente sus actividades productivas. La salida del plan de convertibilidad, mejoró el contexto económico en el que se desempeñan las cooperativas, en especial aquellas que desarrollan actividades exportadoras.

2.2. Cooperativas agrarias

Para el análisis en particular de diferentes aspectos relacionados con las cooperativas dedicadas a las actividades agroindustriales, se recurrió a la documentación presentada en la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutuales, Comercio e Integración de la Provincia de Misiones (SACMCyl), que es el organismo de aplicación de la Ley de Cooperativas. A partir de la sistematización y análisis de esta información se pudo identificar que en el año 2009, aparecían registradas 208 cooperativas que desarrollaban actividades productivas vinculadas al sector

³¹ Proyecto “Importancia actual de las cooperativas en la economía de la Provincia de Misiones”, realizado en el marco del Convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNaM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración (SACMCel), de la Provincia de Misiones.

agrícola, pecuario o forestal y, de ellas, 189 se encontraban en actividad³². Respecto a las 138 cooperativas agrarias registradas en el 2003, se aprecia un incremento importante (37%), vinculado con la conformación de cooperativas de productos no tradicionales (miel, azúcar orgánico, pescado, frutihortícolas, aves, etc.) y con inversiones de diversificación productiva (cítricos, stevia, productos de frigorífico, etc.).

Cuadro N° 2.

Misiones: cooperativas agrarias, según actividad principal, 2009.

<i>Actividad</i>	<i>Nº de cooperativa s</i>	<i>%</i>
Agrícola Las que producen, acopian y comercializan productos de la tierra	28	15
Pecuaría Las que realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos, porcinos.	7	4
Agropecuaria y granjera Incluye a las que combinan las actividades anteriores y producciones de granja como: apicultura, cunicultura, piscicultura, avicultura, horticultura	58	30
Agroindustrial Procesan y comercializan yerba, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales	87	46
Mixta Cualquier actividad de las anteriores y otras como servicios públicos, turismo rural, vivienda.	9	5
Total	189	100

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SACMCyl.

Atendiendo la actividad principal que estas cooperativas realizan, se puede ver que la mayoría de ellas se dedica a la actividad Agroindustrial (46%), siguiéndole en orden de importancia las Agropecuarias y granjeras (30%) y las Agrícolas (15%). La concentración observada en las actividades agroindustriales se relaciona

³² Se considera **inactiva** aquella cooperativa que no convoca a asamblea cuando caduca el mandato del consejo de administración y no convoca a asamblea por varios períodos en los que las mismas son intimadas a realizarlo. Se incluyen en esta condición aquellas que se encuentran “en liquidación”, que es cuando existe un sumario y se resuelve cancelarle la matrícula. La diferencia que se aprecia entre el total de cooperativas registradas en la Nación (INAES) y la provincia (SACMCyl), en gran medida se debe a que no todas las cooperativas provinciales se registran a nivel nacional.

fundamentalmente con la importancia que tienen la yerba mate, el té y la foresto-industria en la economía provincial.

La importancia de cooperativas agroindustriales también se manifiesta cuando se considera el número de socios que las conforman (84% del total de socios registrados)

Cuadro N° 3.

Misiones: Número de socios de las cooperativas agrarias, según actividad principal, 2009.

Actividad	Nº socios	%
Agrícola	1.823	7
Pecuaría	495	2
Agropecuaria y granjera	1.634	6
Agroindustrial	21.199	84
Mixta	219	1
Total	25.370	100

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la SACMCyl.

La más antigua de las cooperativas agrarias que permanece en actividad fue fundada en 1929. Analizando la fecha de fundación de las mismas es posible remarcar que, en los últimos 10 años, se conformaron la mitad de cooperativas agropecuarias registradas³³.

Tomando el número de socios como criterio para delimitar categorías de tamaño de cooperativas, se puede ver que en Misiones más del 40% tienen menos de 20 socios y las cooperativas más grandes³⁴ (más de 60 socios) suman alrededor del 25%. Analizando el tamaño de estas empresas según su Antigüedad, se puede apreciar que entre las nuevas cooperativas (10 años o menos desde su fundación) predominan las que poseen el menor número de socios (69%). Las cooperativas más Antiguas son mayoritariamente más grandes (75%).

Cuadro N° 4.

Las Cooperativas Agrarias por Tamaño según su Antigüedad (%). Misiones, 2009.

³³ Es un dato aproximado debido a que se cuenta con información sobre la fecha de fundación de aproximadamente el 78% (148 cooperativas) del total empadronado.

³⁴ En este estrato de tamaño existe una gran dispersión, dado que incluso aparecen algunas cooperativas con más de 4.000 socios (Agrícola de Oberá, Picada Libertad, Alto Uruguay).

	%	Chicas	Medianas	Grandes	Total
Nuevas (1 a 10 años)		69	25	7	100 (73)
Intermedias (11 a 30 años)		14	43	43	100 (44)
Antiguas (31 y + años)		0	25	75	100 (24)
Total		40	30	30	100 (141)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

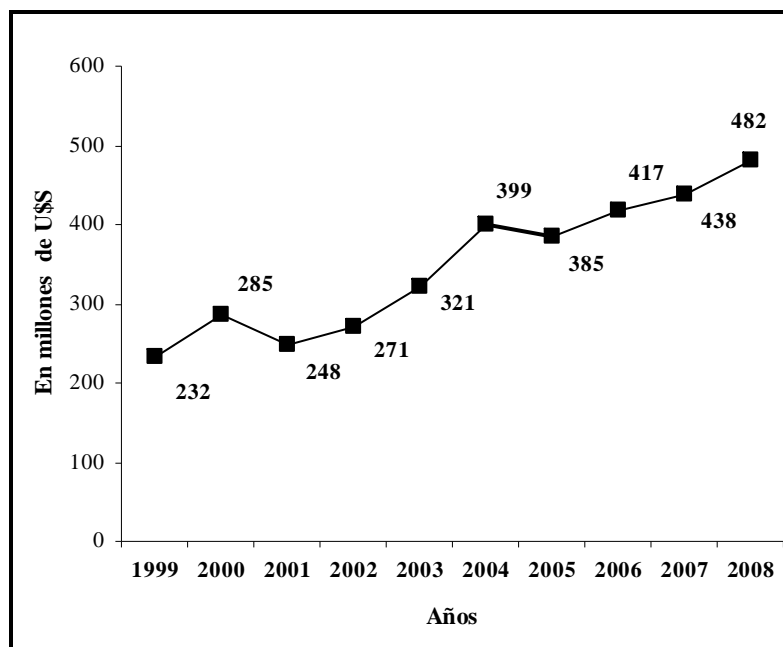
Esto evidencia que, este tipo de cooperativas, por tratarse de instituciones abiertas, van incorporando nuevos asociados a medida que se consolidan y expanden con el paso de los años. A su vez, considerando el tamaño de estas empresas y la actividad que realizan se puede observar que, entre las cooperativas Agroindustriales hay un predominio de aquellas consideradas grandes (ver anexo Tabla N° 5).

2.3. Inserción de las cooperativas en el comercio exterior

La actividad exportadora de la provincia de Misiones muestra, en términos generales, tendencia creciente a lo largo de la última década, siendo los valores correspondientes a los años 2001 y 2005 las excepciones en este comportamiento³⁵. Es así que, de representar un ingreso de divisas de 232 millones de U\$S en 1999, pasó a duplicar ese monto en el 2008, con un importe total que superó los 482 millones U\$S; llevando a que las exportaciones representen el 8% del PBG provincial³⁶.

³⁵ La salida de la convertibilidad (2001) y la caída de los volúmenes exportados de productos foresto-industriales (2005) explican estos comportamientos.

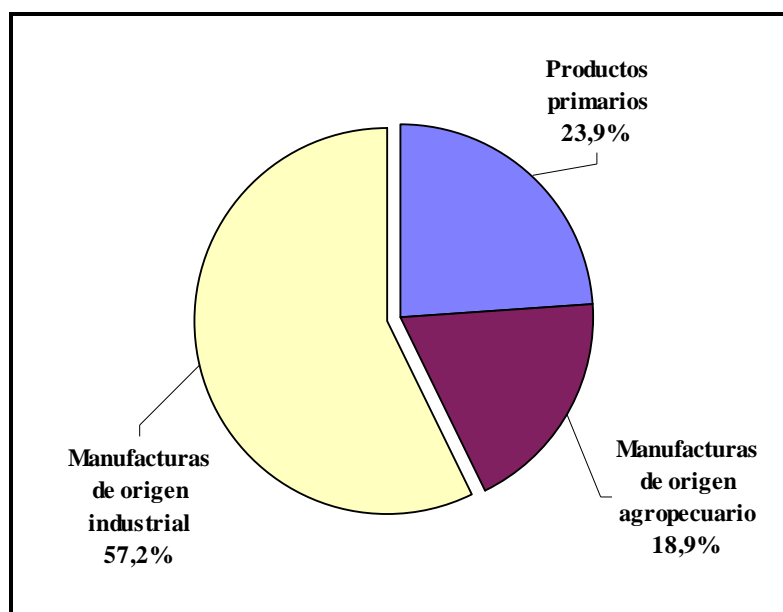
³⁶ El PBG provincial a precios corrientes estimado para el año 2008 es de \$18.664.543.000.-

Gráfico N° 5. Misiones: Evolución de las exportaciones, 1999-2008.

Fuente: Dirección de Comercio Exterior en base a datos del INDEC.

Esta evolución se explica por el incremento que han experimentado los precios internacionales de los principales productos que la provincia comercializa en los mercados externos y por la política cambiaria argentina, favorable al desarrollo de actividades exportadoras (Dirección de Comercio Exterior, 2009:1).

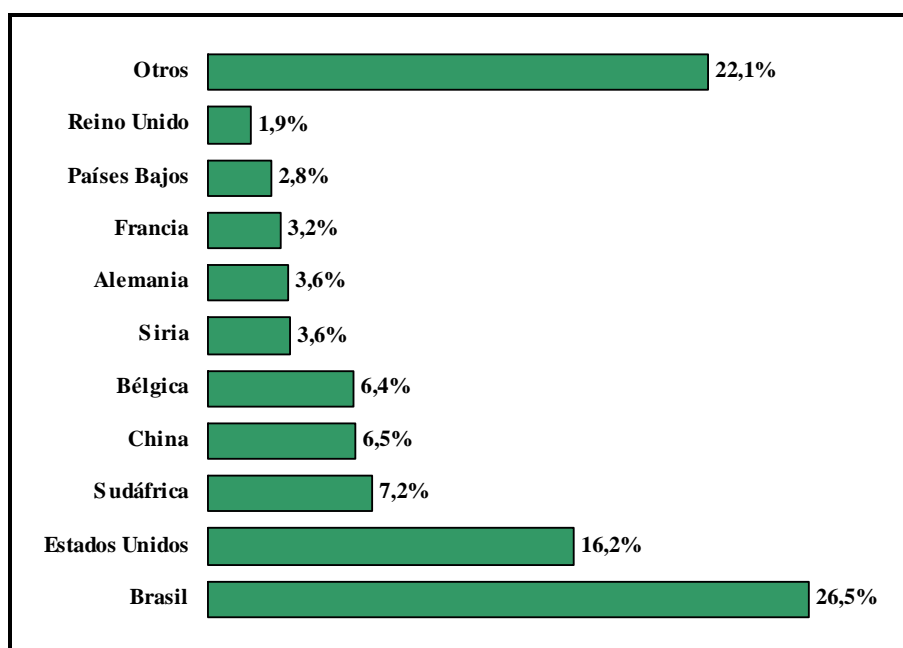
Sin embargo, los datos recientes nos muestran la volatilidad de los mercados internacionales "...a partir de la crisis financiera y económica mundial, también han afectado a las exportaciones de Misiones, principalmente en el rubro de maderas y sus manufacturas, por la menor demanda de los países compradores, principalmente EEUU y de Europa, lo que plantea severos desafíos para su recomposición a futuro" (Dirección de Comercio Exterior, 2009:2).

Gráfico Nº 6. Misiones: Exportaciones por grandes rubros, 2008.

Fuente: Dirección de Comercio Exterior en base a datos del INDEC.

Si se analiza la estructura de las exportaciones misioneras se aprecia una participación distribuida en los tres grandes rubros. El tabaco y los frutos cítricos se exportan como productos primarios. Una mayor diversificación se observa en el rubro manufacturas de origen agropecuario, en el que se destacan el té y la yerba mate, además de carnes, jugos cítricos, aceite de tung y azúcar orgánico (Tabla Nº 8). Mientras que las manufacturas de origen industrial, corresponden casi en su totalidad a productos derivados de la forestoindustria: pasta celulósica y manufacturas de maderas.

En cuanto al destino de las exportaciones de productos misioneros, se puede ver que en el 2008 el principal comprador fue Brasil (27%); pero también hay otros países importantes como EEUU (16%), países asiáticos (China y Siria), países europeos y Sudáfrica, resultado de una política de apertura de nuevos mercados.

Gráfico N° 7. Destino de las Exportaciones de Misiones, 2008.

Fuente: Dirección de Comercio Exterior en base a datos del INDEC.

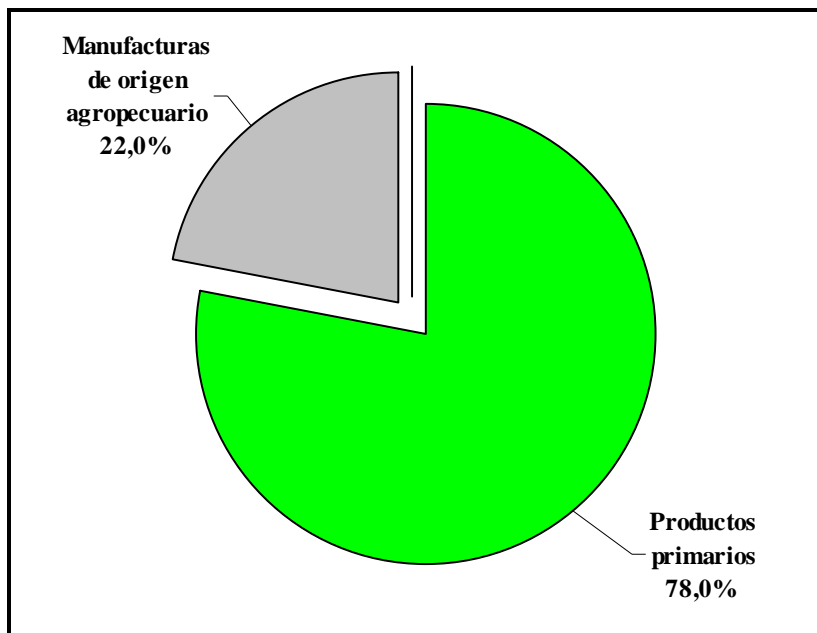
Dentro del panorama planteado, resulta de interés poder dimensionar cual es la participación de las cooperativas en las exportaciones de Misiones. A partir de datos estadísticos obtenidos de distintas fuentes secundarias, se elaboraron indicadores que permiten aproximar algunas características al respecto. De las cooperativas registradas, en el 2008 sólo 15 realizan o han realizado actividades exportadoras. De acuerdo a los datos obtenidos son las grandes cooperativas agroindustriales (Tablas N° 6 y 7).

Es importante señalar que el sector cooperativo representa el 13% de las exportaciones de la provincia de Misiones en el año 2008 (Tabla N° 8). Esta participación presenta diferencias marcadas al analizarlas por grandes rubros de actividad: 43% de los productos primarios, 15% en el rubro manufacturas de origen agropecuario y escasa significación entre las manufacturas de origen industrial³⁷. A su vez, de las 180 cooperativas agroindustriales registradas en el INAES en 2008, sólo 9 de ellas participan directamente en el comercio exterior y, de estas, 1 centraliza alrededor del 80% del total de esta actividad. Se trata de la Cooperativa Tabacalera de Misiones Ltda., que durante el 2008 realizó la totalidad de las

³⁷ Se registran algunas exportaciones cooperativas en este rubro (termos, mates, bombillas y otros), cuya participación en el total es insignificante.

exportaciones cooperativas de frutos y jugos cítricos y de tabaco (estas representan más del 34% de las exportaciones en ese rubro de la provincia)³⁸.

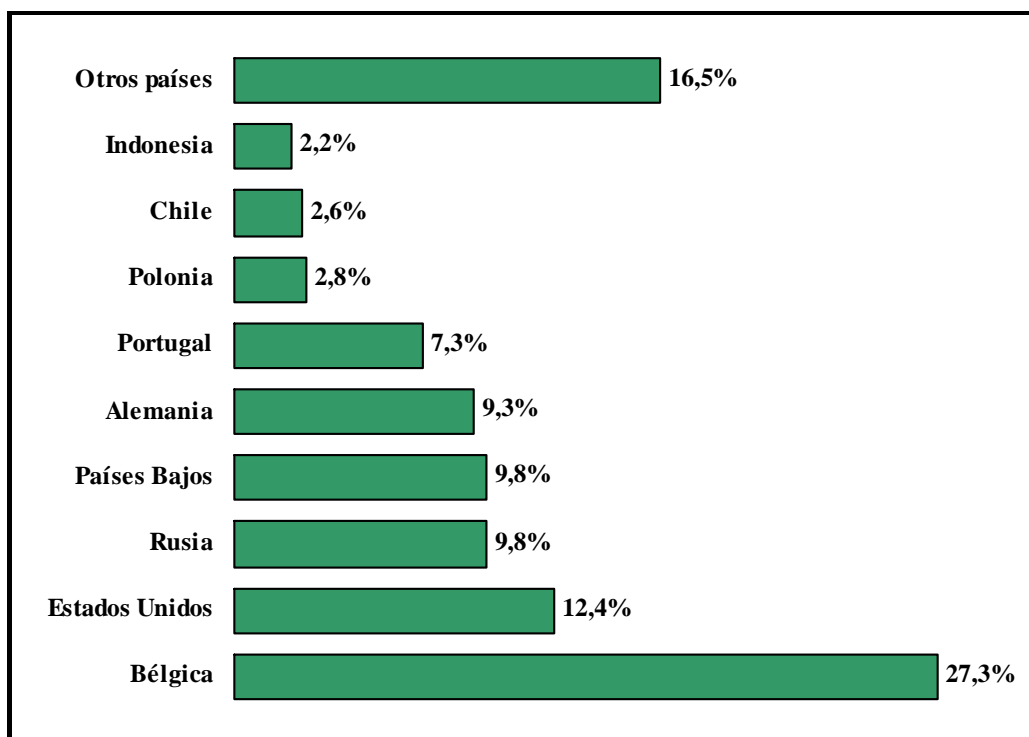
Gráfico N° 8. Misiones: Exportaciones cooperativas por grandes rubros, 2008.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Tabla N° 9.

El resto de exportaciones está constituido por manufacturas de origen agropecuario, principalmente por yerba mate, té, y aceite de tung. Del total de las exportaciones el sector cooperativo realiza el 25% de las de yerba mate, el 7% de las de té, y la totalidad de las exportaciones de aceite de tung (Tabla N° 8).

³⁸ Se toma como base para el cálculo de las exportaciones las proporcionadas por el sistema NOSIS, que difieren a las correspondientes al INDEC, dado que de esta base se obtuvieron los registros correspondientes a las empresas cooperativas.

Gráfico N° 9. Misiones: Destino de las exportaciones de las cooperativas, 2008.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Tabla N° 10.

En cuanto a las colocaciones en los mercados internacionales de las cooperativas, existen diferencias respecto a lo observado a nivel general. Es así que en este caso el principal destino es Bélgica (27%), seguido por EEUU (12%), Rusia y Países Bajos, Alemania y Portugal, entre los más importantes. La alta participación de otros países habla de la diversificación existente en los destinos de las exportaciones cooperativas.

CAPITULO 3

3. CAMBIOS EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA LIMITADA DE PICADA LIBERTAD

A partir de un informe realizado por Carlos Jarque (2009), haremos una primera aproximación a diferentes dimensiones (política institucional, producción, innovación, capacitación) para el caso de la Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad, una de las más importantes en la provincia de Misiones.

La Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad aparece registrada a nivel nacional y provincial³⁹, y se encuentra adherida a diferentes federaciones y asociaciones vinculadas a la producción agrícola y al consumo, desempeñando una actividad destacada en el medio local en el cual se inserta. En el año 2008, a Picada Libertad le correspondió el 6,3% en el total de las exportaciones realizadas por las cooperativas de la provincia, participando con el 63% en las exportaciones cooperativas de té y el 100% de las exportaciones de aceite de tung. Es de destacar que se trata de una de las organizaciones más antiguas de la provincia, con una larga tradición en las actividades de exportación.

En el mes de enero de 1930, con la participación de 41 productores agropecuarios de la zona, se creaba en el municipio Leandro N. Alem la Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad⁴⁰, entidad que para satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus asociados se propuso como objetivos:

- comercializar los productos agrícolas y ganaderos de sus asociados, como así también aprovisionarlos de aquellos insumos necesarios para el consumo familiar y para la producción;
- establecer fábricas para la transformación de la producción y sus derivados, y el manipuleo o producción del material necesario para la industria agrícola;
- efectuar adelantos a sus asociados a cuenta de entregas futuras de productos;

³⁹ Registro Nacional de Cooperativas (Matrícula N° 520), Registro Provincial de Cooperativas (Matrícula N° 34), Registro Público de Comercio (Inscripción N° 54), Dirección Nacional de Aduanas (importador/Exportador N° 9038/5), Junta Nacional de Granos (Inscripción N° 23394/7/9), Administración General de Ingresos Públicos (CUIT 30-50350599-8), Dirección General de Rentas y Registro Industrial de la Nación (Matrícula N° 301.407/2).

⁴⁰ "...la fundación de dicha cooperativa que tenía como propósito encauzar sus productos al mercado a un precio razonable, ya que desde sus comienzos la actividad agrícola, sufrió en manos de mercaderes inescrupulosos, la adversidad de los bajos precios" (Jarque, 2009:9).

- realizar las gestiones necesarias para favorecer la experimentación, impulsar mejoras en la industria agraria, y facilitar la exportación de los productos (industrializados o no) de sus asociados.
- promover hábitos que beneficien la actividad cooperativa (economía y previsión, ayuda mutua entre los asociados, creación de consorcios),
- realizar ante las autoridades públicas y empresas relacionadas con el sector (transporte, navegación) todas las gestiones necesarias que vayan en beneficio del afianzamiento económico del agricultor.

3.1. Cambios tecnológicos y de mercado

La cooperativa, comenzó a funcionar acopiando productos diversos (algodón, te, tabaco, miel, cera, yerba y tung) en las instalaciones de uno de sus asociados (el Sr. Rodolfo Otto) en el Km. 5 de Picada Libertad. En el año 1939 ya tenía 147 socios y las instalaciones que disponían en ese entonces resultaban insuficientes para contener la actividad que desarrollaban, lo que llevó a las autoridades a levantar un nuevo edificio para oficinas y almacén. Estas instalaciones fueron inauguradas a fines de 1941. La cooperativa se expandía, crecía en número de socios y capital, y con las ganancias que iba obteniendo mediante las operaciones realizadas ampliaba sus instalaciones y adquiría un camión para el transporte de productos.

Entre las prestaciones más requeridas por los asociados estaba la de aprovisionamiento, por lo que comenzaron a hacer compras directas de mercaderías en los principales centros productores del país (Buenos Aires, Santa Fe), para vender más barato y dar un mejor servicio. A su vez, efectuaba ventajosas operaciones de venta con firmas como Molino Río de la Plata (tung), Playadito (yerba mate) y Nobleza Picardo (tabaco). La sostenida expansión del cultivo de tung⁴¹ determinó que, en el año 1955, la cooperativa pusiera en funcionamiento una fábrica de aceite, la que aún sigue funcionando; para ese entonces Picada Libertad contaba con más de 1200 socios.

En 1956 la entidad se plantea la posibilidad de iniciar actividades de exportación e importación, inscribiéndose para ello en la Dirección General de Aduanas. En 1957

⁴¹ El tung adquirió auge en la provincia a partir de la década del 40. Las grandes crisis yerbateras de la época y – como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial – la apertura de un gran mercado consumidor en Europa y América fueron factores determinantes para el desarrollo de esta actividad.

había adquirido una marca propia de té (Flor de Oro) y en 1960 se ponen en funcionamiento dos secaderos, en Aristóbulo del Valle y Gobernador López, y dos años más tarde se inaugura el secadero central que, con una tecnología de secado de té en cinta, tenía la capacidad de procesar 12 mil Kg. de hoja verde por día. Se iniciaba así un proceso de incorporación de tecnología⁴² que llevó a la entidad “a una progresiva y constante comercialización del producto en el exterior, siendo sus compradores: Inglaterra, Indonesia, Portugal, Canadá, Holanda, India, Tanzania, Kenya, Italia, Francia, Alemania, Estados Unidos, Rusia, Egipto, Sudan, Uganda, Malawi, Pakistán, Ceilán, Australia, Nueva Zelanda, Irak, Irán, Japón, Chile, Brasil y Perú” (Jarque, 2009:12). Ya en ese entonces la cooperativa aparecía firmemente integrada a la vida social y económica de la localidad de Leandro N. Alem.

Los años ´60 marcan una nueva etapa de expansión, ya que –sin desatender las actividades de producción y provisión que se realizaba hasta ese momento– incorporaba novedosos servicios para sus asociados. En 1963 realizan una inversión importante en la construcción de un secadero de yerba (que aún se encuentra activo) y cuatro años más tarde se incorporan mejoras a la tecnología instalada inicialmente en esa fábrica (la yerba producida por la cooperativa se comercializa con las marcas Flor de Oro, Alicia y Sumaj).

En los años ´70, la caída de los precios agrícolas complicó el avance de la cooperativa que debió recurrir a subsidios por parte del Estado para superar situaciones de emergencia. Aún así, el número de socios siguió en aumento, lo que llevó al Consejo de Administración a construir en 1979 un nuevo secadero de té⁴³. En 1987 la cooperativa incorpora a la empresa Oleaginosa Campo Grande S.A., que integraba el Grupo La Continental. Se trata de un parque industrial que tenía un barrio para sus empleados, generadores de electricidad propia y, en su planta de procesamiento, un importante desarrollo tecnológico. Esta planta fue destinada a la elaboración de aceite de soja hasta el año 1990 y a partir de allí pasó a elaborar aceite de tung.

La estabilidad económica alcanzada mediante el Plan de Convertibilidad, la indujeron a requerir asistencia financiera en 1993 para ampliar el desarrollo de su actividad

⁴² Se incorporan dos enrutadoras, se construyen edificios para establecer la sección de marchitadoras y la planta tipificadora.

⁴³ Con una superficie aproximada de 25 mil metros cuadrados, cuenta con secciones de marchitado, enrutado, moledora de té (rotorvans), fermentado, secado, tipificado y envasado.

industrial, incrementado la producción de té⁴⁴, yerba mate y tung, por encima de la zafra anterior. El incremento de las actividades desarrolladas, le permitieron en ese año a la cooperativa extender sus instalaciones y ampliar su parque automotor, como así también realizar importantes inversiones en tecnología que le posibilitaron mejorar la calidad de su producción.

A partir de 1994 se produce una caída del precio de la yerba mate debido a la desregulación y al fuerte crecimiento de la oferta en un mercado nacional limitado⁴⁵. Frente a esta situación, la cooperativa buscó realizar exportaciones a Brasil y EEUU ofreciendo este producto en una presentación soluble y para el consumo como mate frío. En ese mismo año, también se produjo una crisis en el precio del té⁴⁶, por una sobre oferta internacional, y en las ventas de tung⁴⁷, debido a una saturación de los mercados. Estas restricciones afectaron el ritmo industrial de la cooperativa, particularmente en la elaboración de aceite de tung. Aún así, la entidad cerró sus ejercicios con excedentes y realizó inversiones para mejorar las condiciones de producción del secadero de té. “La paridad cambiaria de la década del 90 afectó gravemente a la cooperativa, pero con esfuerzo y con prudencia se fueron haciendo frente a las obligaciones bancarias, provisionales e impositivas que quedaron de aquellos años” (Jarque, 2009:15).

A fines de los '90, la baja generalizada de precios y la caída de la demanda por parte de los importadores, acompañada de la ausencia de créditos bancarios, llevaron a que la cooperativa, para atender sus necesidades más urgentes, vendiera los productos por debajo de sus costos. Esto provocó un deterioro económico que resultó determinante en el resultado negativo registrado durante el ejercicio del año 1999, y

⁴⁴ “La actividad tealera en 1991 representaba aproximadamente el 25% de las exportaciones de Misiones, involucraba cerca de 10.000 productores, 100 establecimientos elaboradores y más de 60.000 personas. Estos datos presentan un cultivo que fue, hasta hace pocos años, el segundo en importancia en la economía agrícola provincial y constituía además una de las alternativas de diversificación utilizada más frecuentemente por los productores” (Simonetti, 2000:39).

⁴⁵ El destino de la producción nacional es principalmente el mercado interno, dado que la Argentina, además de ser el principal productor, es el mayor consumidor de yerba mate.

⁴⁶ Las fluctuaciones del mercado internacional son determinantes en el precio de este cultivo ya que la mayor parte de la producción es destinada a la exportación. A su vez, la calidad del té argentino es muy baja y consecuentemente son bajas las cotizaciones que alcanza en el mercado internacional, lo que repercute directamente en los precios pagados al productor (Simonetti, 2000:39).

⁴⁷ Los aceites sintéticos reemplazaron en gran medida al tung como materia prima para la elaboración de pintura y la irrupción de China en el mercado mundial ha deprimido considerablemente los precios, siendo los agricultores los que más se perjudicaron por las políticas cambiarias (Simonetti, 2000:40).

se reflejó en la mora para realizar el pago de los productos entregados por sus asociados.

A partir del año 2001, con la salida del plan de convertibilidad, buena parte del aumento en los costos de producción de los últimos años pudieron ser disimulados por la cotización del dólar, pero las persistentes dificultades financieras no le permitieron a la cooperativa emprender los cambios estructurales necesarios para lograr una mayor eficiencia. Aún así, con un subsidio del Estado, obtenido del Fondo Especial del Tabaco en el marco de la Reconversión Productiva del Área Tabacalera, en un proyecto conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la cooperativa pudo construir un vivero de té en el cual se cultivan especies genéticamente mejoradas, las cuales se adaptan mejor a las condiciones climáticas de la zona (Jarque, 2009:15).

La cooperativa ha ido realizando inversiones que le permitieron actualizar su tecnología, particularmente en su secadero de té. Por ejemplo, las innovaciones incorporadas al sector “tipificado de té” la convierten en una de las de mayor capacidad en la provincia, pudiendo prestar este servicio a otras entidades del sector. Otra innovación tecnológica destacable es la que resultara del convenio con el INTA y posibilitara la producción de plantines de té mejorados genéticamente, los cuales permiten el desarrollo de cultivos más resistentes a las enfermedades de la región y la producción de un té de mejor calidad. Estas inversiones no colocan a Picada Libertad a la cabeza en materia de desarrollo tecnológico, pero le han permitido disminuir sus costos (en energía y mano de obra) y desarrollar su actividad sin dificultades para cumplir con las exigencias del mercado.

Otro aspecto a destacar como positivo es el desarrollo de actividades en colaboración que vienen realizando las cooperativas de la provincia. Un ejemplo concreto de esta actividad conjunta es la constitución de un cluster de té, que agrupa a productores de la zona centro. La cooperativa no cuenta con un programa de marketing, aunque ha desarrollado acciones que cubren aspectos relacionados con esta dimensión, se han implementado pasantías remuneradas para estudiantes de la localidad, programas de becas de estudio para los hijos de los empleados y asociados, provisión de medicamentos para los empleados y asociados, programas de difusión radial, una revista de la cooperativa y el desarrollo de una página web. Las dificultades financieras mencionadas precedentemente, hicieron que la

cooperativa descontinuara estas actividades.

Con un plantel de trabajadores de mucha antigüedad (el promedio es superior a los 25 años de servicio), la empresa ha realizado una serie de intervenciones en materia de recursos humanos. Ha contratado un servicio de seguridad e higiene, con el objeto de asesorar e implementar las normas establecidas; ha contratado un servicio médico laboral, de atención primaria a los empleados y verificación de ausentismo por razones de salud; ha desarrollado actividades de capacitación en temas de seguridad laboral, higiene, salud, primeros auxilios, etc. Además, la cooperativa intenta cumplir estrictamente con las escalas salariales establecidas por los diferentes sindicatos (rurales, alimentación, comercio, aceiteros).

Lograr motivación y compromiso por parte del personal, es uno de los mayores desafíos que se les presenta en la actualidad. Cuando se produjo el llamado a concurso preventivo, los dirigentes y empleados encontraron en el diálogo un camino para buscar soluciones que les permita sostener su fuente de trabajo.

De distintas esferas del estado la Cooperativa ha recibido subsidios y préstamos para sostener su actividad frente a la crisis económica. Sin embargo, la falta de políticas continuas de apoyo al sector cooperativo, las hace muy vulnerables frente a los cambios en los precios y en las exigencias del mercado.

Cuestiones climáticas circunstanciales como la sequía, que hicieron caer la producción de té, la falta de financiamiento, y una elevada estructura de costos fijos, llevaron a que la entidad se presentara a Concurso Preventivo en mayo del 2009. Esta situación le proporcionó un desahogo financiero y, al mismo tiempo, abrió nuevas expectativas de que la entidad se pueda reorganizar y adecuar al nuevo escenario económico.

3.2. Organización de la cooperativa

Actualmente la cooperativa es la principal fuente de empleo de la localidad L. N. Alem, dando trabajo a 151 empleados en forma permanente y 50 de manera estacional (Cuadro N° 5). En años anteriores, como personal contratado de manera temporaria, llegó a emplear a más de 200 personas.

Cuadro N° 5.

Cooperativa Agrícola Limitada Picada Libertad. Distribución del personal según sector y relación laboral. 2009.

Sector	Personal Permanente	Personal temporario	Total de Personal
Secadero de Té (trabajan entre Septiembre y Abril)	85	40	125
Secadero de Yerba Mate (trabajan entre Mayo y Agosto)	50	-	50
Fábrica de Aceite de Tung	24	10	34
Administración, Seguridad y Supermercado	42	-	42
Total	151	50	201

Fuente: en base a Jarque, 2009:6.

Si bien se trata de una cooperativa cuyas actividades industriales y administrativas se localizan en la ciudad de Leandro N. Alem, realiza el acopio de productos de varios lugares: té en toda la zona centro, y tung en la zona nordeste, donde se ubican las plantaciones principales.

En el caso de la yerba mate el acopio lo realiza entre los productores de Alem, debido a la competencia que representa la gran cantidad de secaderos distribuidos en todo el territorio provincial.

Respecto a la situación en la que se encuentran actualmente las principales actividades exportadoras desarrolladas por la cooperativa, se puede señalar:

- **Producción de té:** la capacidad de elaboración té es de 150 tn. por día, con un rendimiento de aproximadamente el 20% de la hoja verde una vez secada. La producción anual alcanza normalmente las 12 mil tn. En la campaña 2008-2009, una sequía sin precedentes redujo la actividad a menos del 13% (1.500 tn.) de la producción habitual. Aún así, la actividad tealera fue la principal fuente de ingresos durante ese año, con un valor aproximado a los 8,6 millones de pesos.

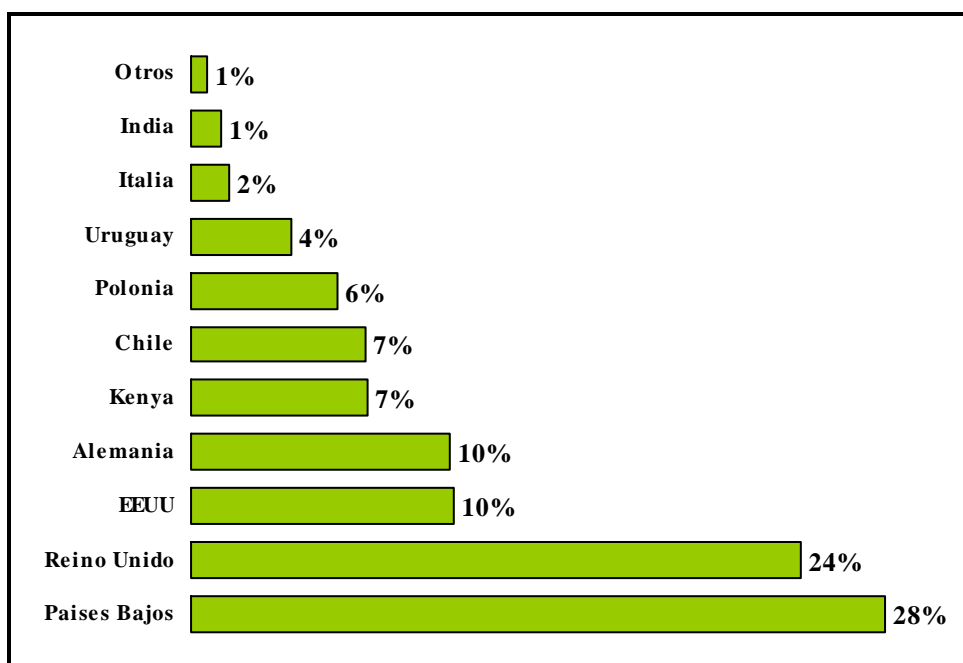
Los precios logrados por la cooperativa se fueron incrementado durante los últimos años; en esta evolución favorable se evidenció la mejor calidad alcanzada mediante la incorporación de plantines de mayor calidad genética y los beneficios que le representaron a este producto de exportación la diferencia cambiaria en la relación del peso con el dólar y con el euro posteriores a la devaluación. De todas maneras,

los precios de venta del té logrados por la cooperativa siempre estuvieron por debajo de los precios promedio del mercado. El 95% del total de té producido en ese año se exportó a granel y sólo un 5% se destinó al consumo local, comercializándose en saquitos o en hebras.

Si se observan las exportaciones de té según destino, se puede ver que estas aparecen diversificadas en un buen número de países, correspondiéndole la mayor participación a los Países Bajos (28%) y el Reino Unido (24%). Son también relevantes las exportaciones realizadas a los EEUU, Alemania, Kenya, Chile y Polonia. Las cada vez más frecuentes y prolongadas sequías que sufren países productores y exportadores de té como Sri Lanka, India y Kenya, pueden favorecer las exportaciones de Misiones. También se presenta como una oportunidad el desarrollo de la oferta de otros tipos de té: té verde, té rojo, té saborizado, etc.

Gráfico N° 10.

Cooperativa Agrícola Limitada Picada Libertad. Participación del Valor de las Exportaciones de Té, según Destino. Misiones, 2008.



Fuente: Jarque, 2009:27.

- **Producción de yerba mate:** la capacidad de producción de yerba mate es de 60 tn. diarias y el rendimiento en la elaboración es de entre el 30% y 40% del total de yerba verde ingresada al secadero. En este caso, durante el 2008 la entidad realizó

el servicio de secado para terceros y se efectuaron ventas de existencias realizadas en años anteriores por un valor aproximado a los 662 mil pesos; este monto representa el 4% del ingreso total obtenido por la cooperativa en ese año.

Como consecuencia del control de precios establecidos por Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), que la cooperativa ha respetado estrictamente, desde el año 2004 la empresa vino reduciendo sus márgenes de ganancia y obteniendo resultados negativos. Es por ello que durante el 2008 no compró yerba a sus asociados y prestó servicios a otras empresas. Aún así, esta actividad arrojó pérdidas ese año.

El destino de la producción de yerba de la cooperativa es el mercado interno. En este sector se observa como una oportunidad para la exportación la apertura de mercados en oriente (Siria, Arabia, etc.).

- **Producción de aceite de tung:** la cooperativa es la única productora de aceite de tung en la Argentina, situación que sumada al hecho de que no existen a nivel mundial muchos productores de este tipo de aceite, le dan a la empresa una ventaja competitiva importante. Tiene una capacidad instalada para producir 120 tn. diarias, con un rendimiento del fruto de entre el 16% y el 22% aproximadamente. Se trata de la única actividad desarrollada por la cooperativa que arrojó resultados positivos en las últimas campañas. Durante el 2008 se produjeron 800 tn. de aceite, reportando esta actividad un ingreso aproximado a los 6,9 millones de pesos, que representaron un 40% del total obtenido por las distintas actividades desarrolladas por la cooperativa.

El 80% de esta producción tuvo como destino el mercado internacional. Que en la actualidad ofrece buenas posibilidades de desarrollo a este producto. Las exportaciones de aceite de tung aparecen muy concentradas; los EEUU son el destino de más de las $\frac{3}{4}$ partes de la producción de la cooperativa (Gráfico N° 12), lo que constituye un factor de riesgo para el desarrollo futuro de esta actividad. De todas maneras, y a pesar de la crisis mundial de los últimos años, este mercado ha manifestado su interés en seguir adquiriendo el producto. Además, las ventas en el mercado local vienen creciendo. Existen estudios para la elaboración conjunta de barnices con una empresa de pinturas de la provincia (agregándole valor al producto final) y también se han realizado estudios de factibilidad para producir aceite de

jatrofa y tártago, lo que permitirá prolongar el período de actividad de la fábrica al resto del año.

Los vínculos entre la cooperativa y los productores que comercializan su producción a través de ella, fueron analizados en un estudio (Niño; Simonetti, 2004:CapV), en el que mediante una encuesta a productores tealeros y tungaleros se arribó a las siguientes observaciones:

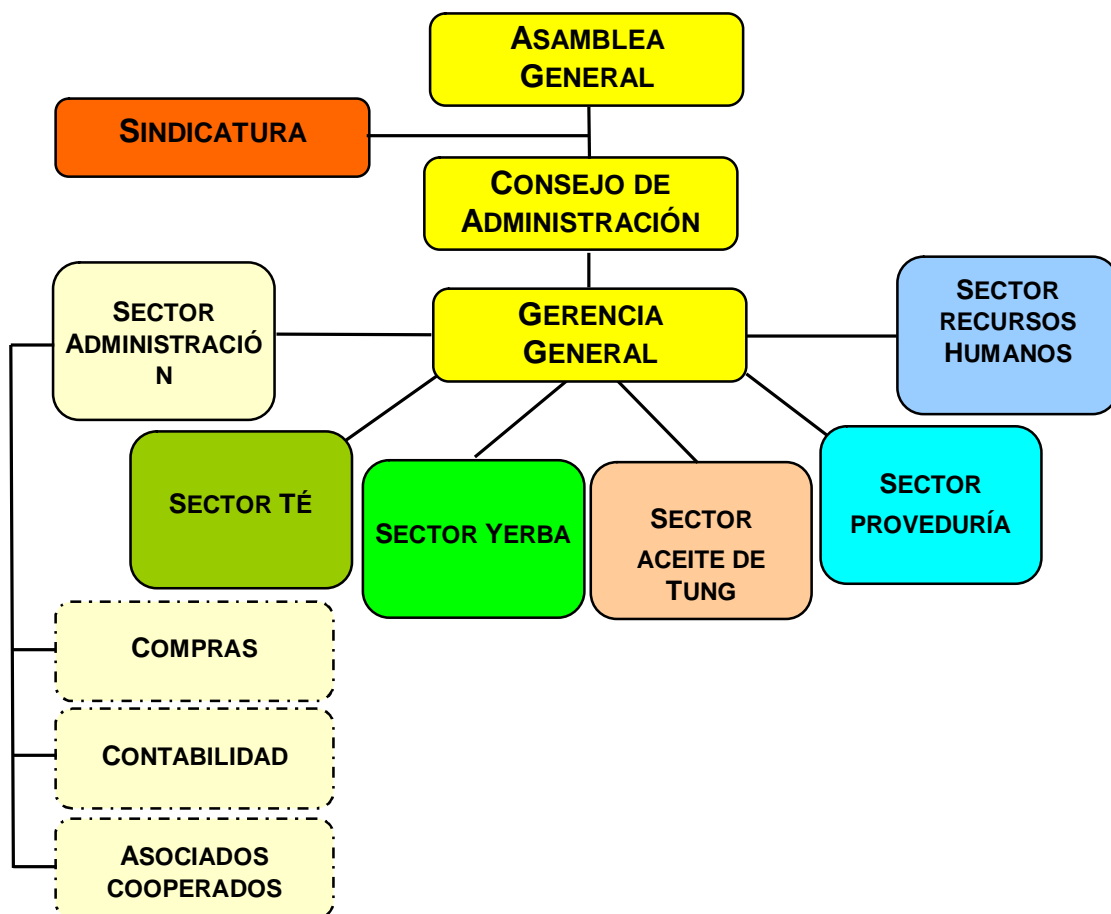
- los productores entregan a la cooperativa la totalidad de su producción de tung y la mayor parte del té, ya que los precios pagados por la cooperativa fueron mejores que los del mercado local.
- la mayoría de estos productores mantienen una relación comercial de larga data con la cooperativa, habiéndose iniciado en muchos casos por tradición familiar. Aún así, muchos de estos productores desconocen algunos servicios comerciales que les brinda la entidad, como ser el adelanto para cosechar.
- los tealeros mantienen un fuerte vínculo con la cooperativa, habiendo participado en diferentes comisiones directivas. En el caso de los productores de tung, en general de menores recursos económicos y ubicados físicamente a mayor distancia de la entidad, la relación con la institución es más débil. La vinculación diferente que establecen unos y otros (tealeros y tungaleros) queda expresada en el tipo de demandas que realizan a la cooperativa. En el caso de los tealeros, son más diversas y exceden lo productivo (ej. obra social), en tanto que entre los productores de tung las demandas se circunscriben a lo productivo: mejores precios, y provisión de insumos.
- La situación social y económica de estos productores, hacen de la cooperativa una institución fundamental para el apoyo productivo y el desarrollo de iniciativas que tiendan a mejorar sus condiciones de vida.
- Entre los aspectos evaluados como favorables aparecen la infraestructura física, que si bien es antigua resulta operativa.

Otro de los factores importantes a considerar es la estructura organizacional que posee actualmente la Cooperativa (Esquema N° 1) y su funcionamiento en la

práctica. En una mirada rápida, se advierte que no existen áreas específicas de producción que coordine la elaboración de los productos, ni tampoco área financiera.

Esquema N° 1.

Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad. Estructura Organizacional



Fuente: Jarque, 2009:7.

Se trata de una estructura que se organizó y funcionó a lo largo de estos años de manera vertical y jerárquica, en la cual es el gerente quien tiene la responsabilidad de atender la mayor parte de las actividades de funcionamiento de la empresa, sobrecargando su tarea de planificar y coordinar las actividades a realizar, con la atención de cuestiones menores que debieran resolverse de en otras instancias.

Aún cuando en los últimos años se han ido profesionalizando algunos sectores, se aprecian deficiencias que pueden constituirse en serios obstáculos para llevar adelante un proyecto de cambio, como la insuficiente comunicación interna entre la administración y el personal.

CONCLUSIONES

El proceso de globalización alimenta un modelo de producción y circulación que se caracteriza por su gigantesca capacidad para la acumulación de riqueza y, al mismo tiempo, por la creciente desigualdad en la distribución de los recursos que genera. Las críticas a las limitaciones del Estado de Bienestar para administrar las contradicciones políticas, económicas y sociales producidas en los países capitalistas a partir de la globalización, desembocaron en el otro extremo, en un liberalismo presentado como el 'camino único'. Las políticas económicas implementadas en los países de América Latina en los años '90, inspiradas en las recomendaciones del Consenso de Washington e impulsadas por los organismos internacionales de crédito, han demostrado su incapacidad para promover procesos de crecimiento económico con inclusión social.

En el contexto del nuevo escenario de crecimiento económico el sector público vuelve a desempeñar un rol determinante en la implementación de políticas de desarrollo, pero persisten problemas de fondo y desigualdades sociales que se profundizan a niveles intolerables en sociedades democráticas. En el contexto de las transformaciones sucedidas durante las últimas décadas (expansión del comercio y de nuevas tecnologías; concentración del poder y la riqueza; mundialización del capital financiero), las empresas adoptan diferentes estrategias para mantenerse en el mercado. Las organizaciones de la Economía Social, inspiradas en ideas ajenas al lucro y apoyadas en actividades predominantemente locales, enfrentan los condicionantes de la globalización, defendiendo y promoviendo principios y valores diferentes, instalando el debate sobre las posibilidades de poder sostenerse en los mercados actuales, conservando al mismo tiempo los fundamentos que históricamente les dieron origen.

Algunos enfoques afirman que las cooperativas, para lograr su integración a los mercados globalizados, se deben modernizar, eficientizar tecnológicamente, estimular la innovación, capacitar al personal, robustecer su identidad, manejar estrategias de mercado y actualizar su esquema de gestión política y administrativa. Pero las cooperativas, para consolidarse como empresas económicas, deben competir en condiciones desiguales, con empresas de capital, dado que estas últimas disponen de recursos para afrontar las exigencias que plantean los mercados. Las

cooperativas conocidas como “de nueva generación”, adoptaron técnicas de gestión empresarial, priorizaron en su actividad patrones de eficiencia, exigiendo máximos estándares a sus socios. Pero ¿cómo incorporar prácticas empresariales que les exige el modelo actual de desarrollo capitalista, sin descuidar los fines sociales con los que fueron creadas? Coloca a las cooperativas frente a uno de sus principales dilemas en la actualidad: cómo crecer sin dejar de ser.

La necesidad de establecer estrategias de crecimiento que permitan restablecer condiciones de mayor equidad social y económica, también obliga a revisar los enfoques tradicionales del “desarrollo”. Reivindicar el ámbito local como un espacio concreto de participación social, considerando el protagonismo de las organizaciones en la transformación de sus realidades, se presenta como un desafío frente al modelo globalizador hegemónico. En este sentido, al analizar el modelo de desarrollo territorial, mencionábamos que ofrece mayores oportunidades a las organizaciones de la comunidad, para un crecimiento participativo, concertado y descentralizado. En América Latina, la implementación de políticas de desarrollo territorial, presenta condiciones propicias para que las organizaciones de la economía social puedan consolidarse, distinguiéndose del modelo impuesto por la globalización y, al mismo tiempo, actuando como un factor democratizador de la economía. Frente a la retracción de políticas distributivas del Estado y ante la inequidad existente en los mercados, las organizaciones solidarias asumen un rol protagónico en la posibilidad de construir un modelo alternativo al vigente, que atienda las necesidades de sectores mayoritarios de la producción, del trabajo y del consumo, por sobre los intereses sectoriales de unos pocos.

Las cooperativas del sector agropecuario muestran condiciones particulares, por estar vinculadas a productores de escasos recursos, comercializar bienes con grandes variaciones de precios en el mercado internacional, y carecer de integración vertical / horizontal. La caída de los precios agrícolas y las consecuencias de las políticas neoliberales implementadas a fines de los ´90, tuvieron efectos desoladores en el sector agropecuario.

A pesar de estos condicionantes, en esos años se producía un incremento importante en el número de cooperativas, (muchas de las cuales aún permanecen activas), lo

que pone en evidencia el vigor de las cooperativas para enfrentar las dificultades que les plantea el mercado a los pequeños productores. El análisis de los balances presentados por estas organizaciones muestra que, dentro de la diversidad de situaciones existentes, la mayoría de las cooperativas activas de la provincia está creciendo, a pesar de haber atravesado una de las peores crisis sufridas por la Argentina a lo largo de su historia.

En los últimos años, se ha incrementado a más del doble el número de cooperativas y, en este crecimiento, se produjeron cambios importantes en la distribución por rubros. La mayoría de las cooperativas existentes al año 2009 son de trabajo, lo que se vincula con los niveles de desocupación registrados en la última década. Le siguen en orden de importancia las cooperativas que realizan actividades relacionadas con la producción agraria.

Se aprecia una relación directa entre el tamaño de las cooperativas y la antigüedad de las mismas: las cooperativas antiguas son de mayor tamaño, mientras que las de más reciente creación poseen un menor número de socios, predominando en Misiones las pequeñas cooperativas. Las cooperativas que realizan o han realizado actividades exportadoras son las agroindustriales de mayor tamaño. En 2008 fueron 9 las cooperativas que efectivamente realizaron actividades de exportación y sólo una de ellas concentró aproximadamente el 80% del total de esta actividad. El valor de las exportaciones cooperativas representa aproximadamente el 13% del total de las exportaciones provinciales, con diferencias destacables si se analiza por grandes rubros de actividad. Es así que estas entidades realizan más del 40% de las exportaciones provinciales de productos primarios (tabaco y cítricos) y aproximadamente el 15% de las manufacturas de origen agropecuario.

Con un interés exploratorio, la experiencia de la Cooperativa Picada Libertad nos muestra momentos de crecimiento y periodos de retracción a lo largo de su historia, en los que la actividad exportadora desempeñó un papel trascendente. Con una larga tradición exportadora, esta Cooperativa es una de las 9 entidades que durante el año 2008 registró ventas al exterior; en este caso fueron exportaciones de té y de tung, productos en los que se encuentra a la vanguardia de las exportaciones provinciales. La consideración de diferentes aspectos vinculados a los objetivos propuestos en este estudio, hace referencia a las acciones de innovación efectuada y su vinculación

con la actividad exportadora. Para sostener el ritmo de su actividad, la empresa debió superar problemas de financiamiento, y realizar inversiones en tecnología que le posibilitaran adecuarse a las expectativas de los mercados internacionales, mejorando la calidad de su producción y ofreciendo nuevos productos. También es destacable el esfuerzo realizado para desarrollar actividades en colaboración con otras entidades de la provincia, como la conformación del cluster de té que agrupa a productores de la zona centro y el convenio con el INTA para la producción de plantines de té genéticamente mejorados.

Una de las limitaciones que exhiben las cooperativas es la que desvirtúa su organización democrática, reemplazándola en la práctica con un funcionamiento jerárquico y vertical. Para recuperar la organización democrática de las cooperativas, resulta primordial asegurar la participación real de los socios, mejorar la comunicación interna y la capacitación del personal y de los socios, para que puedan intervenir estableciendo los objetivos y controlando efectivamente el cumplimiento de las metas propuestas. De esta manera, se estaría asegurando que sean ellos mismos quienes trabajen por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y, consecuentemente con ello, el desarrollo de la comunidad en la que se inscriben.

Entre las fortalezas de las cooperativas agroindustriales aparecen la infraestructura productiva colectiva, lograda con el esfuerzo de años de trabajo; las acciones de capacitación, seguridad y salud y los mejores salarios abonados a su personal; el fuerte vínculo que mantienen los productores con la entidad; la tradición exportadora y la diversidad de países a los cuales envían sus productos. Los desafíos para las cooperativas, incorporar tecnología adecuada y realizar un mayor control de calidad de los productos, capacitar y formar al personal y a los socios; establecer alianzas con otras cooperativas que permitan alcanzar mayor escala en la actividad productiva. Estos cambios requieren modificaciones importantes en la organización y gestión, pero también apoyo de políticas públicas.

En cuanto a la relación de la cooperativa con el Estado, se advierten contradicciones: existieron ayudas coyunturales, pero no existieron políticas continuas destinadas a estimular la actividad productiva en general y la cooperativa en particular. Al analizar esta dimensión en próximos trabajos, se deberán considerar las acciones implementadas por los distintos niveles del Estado (INAES, SACMCell, Ministerio del Agro y la Producción) destinadas a estimular el desarrollo local en general y la

actividad cooperativa en particular, de manera, de valorar los resultados obtenidos y las dificultades en la resolución de las tensiones políticas, económicas y sociales que soporta la actividad cooperativista al tratar de insertarse en los mercados actuales.

El ritmo y las exigencias del proceso de globalización, afectan profundamente a todas las empresas, en especial a las exportadoras. Pero lo hacen de una manera particularmente profunda a las cooperativas, que frente a situaciones de agudización de las necesidades colectivas, han dado indicios de ser capaces de convertir escenarios de crisis, en oportunidades para plantear respuestas solidarias e inclusivas.

BIBLIOGRAFÍA

Alburquerque, Francisco (2008). **“Desarrollo y Territorio en América Latina: Propuestas para la Acción”** en “Realidades y desafíos del desarrollo económico de América Latina”. Compiladores: Deniz, José; de León, Omar y Palazuelos, Antonio. UNIA/ Los Libros de la Catarata. Andalucía, España.

Alburquerque, Francisco (2004). **“Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”**, Revista de la CEPAL, N° 82.

Barbosa, Oscar - Grippo, R (2001). **“Cooperativismo, Globalización y Desarrollo Local”**. Ponencias – La Acción en Cooperativismo. Portal Bioceánico. Argentina. En: http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo_ponencias_doc07.htm.

Beck, Ulrich (1998). **“¿Que es la Globalización?”**. Editorial Paidós. Barcelona, España.

Begué Aguado, Alberto. 1996. **“El Proceso de Privatizaciones Como Eje Central de la Estrategia de Desarrollo y la Reestructuración del Estado en el Brasil de los Noventa”**. Inédito. Tesis de Maestría. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana Santa María de La Rábida, España.

Carbonell de Masy, Rafael (1983). **“Desarrollo y Cooperativas Agrícolas en Misiones”**. Serie Cooperativas en Misiones N° 1. Departamento de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

de León, Omar (2008). **“Innovación en Europa y América Latina: aprendizajes de ida y vuelta”**. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. En: <http://innovacionydesarrollo.blogspot.com/>

de León, Omar (2006). **“Estrategias de desarrollo territorial en América Latina: entre la imitación y la innovación social”**, en “Desarrollo económico territorial. Respuesta sistémica a los desafíos del empleo”. Coordinadores: Vergara, P. y Alburquerque, F. DETE-ALC/OIT. Fortaleza, Brasil.

de León, Omar (2003). **“Innovación, competitividad y desarrollo: una perspectiva territorial de la economía española”**. Artículo aparecido en Revista del Instituto de Estudios Económicos, N° 2 y 3.

Dirección de Comercio Exterior. **“Estadísticas provinciales N° 42 – 2008”**. Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual y Comercio e Integración. Posadas, Misiones – Argentina.

Formento, Susana (2007). **“Experiencia asociativa regional en el marco jurídico de las cooperativas agrarias contemporáneas”**. En: <http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/Area%20V/Experiencia%20Asociativa%20Regional%20-%20Formento.pdf>

Formichella, María M. (2005). **“La Evolución del concepto de Innovación y su Relación con el Desarrollo”**. Monografía realizada en el marco de la Beca de

Iniciación del INTA: “Gestión del emprendimiento y la innovación” Director de Beca: Ing. José Ignacio Massigoge. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA). Tres Arroyos, Argentina.

Grünfeld, Edgardo - Rodríguez Morcelle, Martín (2003). “**El Asociativismo Rural Hoy**”. Trabajo presentado en el “Seminario de Economía Social” organizado por el Instituto de Estudios y Formación de la CTA. Buenos Aires, Argentina.

Houtart, François (2007). “**La globalización de las resistencias al neoliberalismo**”. CVGobernabilidad. Comunidad Virtual de Desarrollo Humano e Institucional. En: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1232>.

Izquierdo Albert, Consuelo E. (2007). “**La Globalización Neoliberal. Tendencias Fundamentales. Impacto en el Cooperativismo**” en “El Rol de las Cooperativas en un Mundo Globalizado”. Coordinado por Radriagán Rubio, Mario y Barría Knopf, Cristina. UNIRCOOP AMERICAS. IRECUS. Université de Sherbrooke. Canadá.

Jarque, Carlos (2009). “**Planificación Estratégica de la Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad**”. Inédito. Trabajo realizado para la materia Planificación Estratégica del Postgrado en Gestión Cooperativa. Facultad de Ciencias Económicas (UNaM). Posadas, Misiones. Argentina.

Lattuada, Mario J. - Renold, Juan M. (2005). “**El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional**”. Pampa, Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales. Páginas 55 a 86. Universidad Nacional del Litoral (UNL) y Universidad de la República del Uruguay.

Lattuada, Mario J. - Renold, Juan M. - Porstmann, Juan (2000). “**El cooperativismo agropecuario en la Argentina. Variaciones en su morfología y discurso institucional**”. Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Síntesis de trabajos presentados. Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de estudios de Sociología del Trabajo. Río de Janeiro, Brasil.

Lins e Silva Pires, María Luiza (2005). “**Cooperativismo, globalización y competitividad. Impactos regionales y locales**” en “Acerca de la Globalización en la Agricultura. Territorios, Empresas y Desarrollo Local en América Latina”. Compiladores: Barbosa Cavalcanti, Josefa S. y Neiman, Guillermo. Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad (CICCUS). Buenos Aires, Argentina.

Martínez Peinado, Javier (2000). “**Globalización y fábrica mundial**”, en Arriola y Guerrero (eds). Barcelona, España.

Montolio, José M. (2002). “**Economía Social: Concepto, Contenido y Significación en España**”. Inauguración del curso de “Economía Social” en la Escuela de Estudios Sociales de la Universidad de Almería, España. En: <http://www.neticoop.org.uy/article326.html>.

Niño, Ma. Fernanda y Simonetti, Eduardo F. (2004). “**Microfinanzas Sectoriales. Evaluación ambiental y de resultados de las operaciones de financiamiento a pequeños productores de té y de tung asociados a la Cooperativa Agrícola**

Ltda. Picada Libertad de Misiones". Documento de trabajo N° 1. FONCAP - Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Editorial Universitaria de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Ortega Riquelme, Eugenio (2002). **"La Globalización en la Encrucijada. Sociedad, Política y Mercado en un mundo globalizado"**. LOM Ediciones. Stgo. de Chile, Chile.

Oviedo, Alejandro D.; Martínez Di Pietro, Daniel y Gortari, Javier (2004). **"Cooperativas y Economía Social en la Provincia de Misiones"**. Documento de trabajo del proyecto "Importancia Actual de las Cooperativas en la Economía de la Provincia de Misiones"; convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNAM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración del Gobierno de la Provincia de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.

Padilla Acosta, Luís Alberto (2004). **"La Empresa Asociativa Solidaria y el Desarrollo Local. Marco Conceptual"**. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Bogotá, Colombia.

Radovic, Iván. **"Las Cooperativas y la Globalización"**. Intervención del Director Ejecutivo de la Fundación OCAC en el Seminario Internacional sobre el Sistema Cooperativo Campesino en el Escenario de la Globalización. Chile. En: <http://www.campocoop.cl/?id=302&page=articulo>

Ressel, Alicia - Silva, Noelia (2008). **"Estudio de las cooperativas Agrarias en la Argentina"**. Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias de ahorro y crédito en el MERCOSUR. Uruguay. En: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_agropecuarias_argentinas.pdf

Simonetti, Eduardo F. (2000). "Evaluación de los Programas de Apoyo a los Pequeños Productores Agropecuarios de la Provincia de Misiones - Argentina". **Inédito. Maestría en Desarrollo Económico para América Latina. Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana de La Rábida, España.** En: http://www.unia.es/nuevo_inf_academica/visualizar_file_Adjunto.asp?ID=2902

ANEXO DE TABLAS

Tabla Nº 1. Cooperativas según provincias y actividad que realizan. Argentina, agosto de 2009.

Provincia	Agropecuarias	Consumo	Crédito	Provisión	Seguros	Serv. Púb.	Trabajo	Viv. y Const.	Federaciones	Total Provincia
Buenos Aires	318	57	48	500	8	541	4.910	618	16	7.016
CABA	45	15	237	264	15	14	1.390	1.132	27	3.139
Catamarca	25	1	0	27	0	5	172	9	0	239
Córdoba	198	13	21	190	0	310	975	369	13	2.089
Corrientes	102	7	3	67	0	8	152	24	1	364
Chaco	54	8	2	67	1	26	319	45	2	524
Chubut	15	1	2	26	0	50	123	51	2	270
Entre Ríos	106	7	2	79	1	109	518	113	4	939
Formosa	47	2	1	21	0	38	102	21	0	232
Jujuy	31	1	2	56	0	7	722	20	1	840
La Pampa	33	1	1	19	0	35	15	3	2	109
La Rioja	43	0	0	57	0	2	228	31	1	362
Mendoza	80	2	4	66	2	109	213	195	5	676
Misiones	194	8	3	119	0	75	439	14	9	861
Neuquén	34	3	0	39	0	26	176	116	1	395
Río Negro	60	5	1	55	0	35	321	67	2	546
Salta	66	5	1	75	1	7	328	53	1	537
San Juan	116	5	2	39	0	4	276	50	1	493
San Luís	14	5	0	10	0	27	55	15	1	127
Santa Cruz	14	6	1	11	0	9	447	23	2	513
Santa Fe	295	45	37	219	6	252	881	172	17	1.924
Stgo. Del Estero	339	5	3	198	0	53	328	33	3	962
T. del Fuego	4	2	0	24	0	4	90	13	0	137
Tucumán	202	15	21	233	0	28	1.077	145	5	1.726
Total	2.435	219	392	2.461	34	1.774	14.257	3.332	116	25.020

Fuente: INAES.

Tabla Nº 2. Evolución de las Cooperativas Agropecuarias y Asociados. Argentina, 1928-1994

Año	Cooperativas	Nº de Asociados
1928	143	25.000
1937	278	42.182
1943	356	66.066
1946	489	84.104
1951	943	181.070
1955	1.484	325.024
1966	1.374	455.023
1972	1.437	460.729
1985	1.282	459.372
1988/1994	813 ⁽¹⁾	92.978 ⁽²⁾
1998	877 ⁽³⁾	224.242 ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ El dato corresponde al Censo Nacional Económico de 1994.

⁽²⁾ El dato corresponde al Censo Nacional Agropecuario de 1988.

⁽³⁾ El dato corresponde al Censo Nacional de Cooperativas realizado por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACYM). Del total registrado, sólo 486 declararon desarrollar actividad económica.

⁽⁴⁾ Los socios corresponden a las 486 cooperativas agropecuarias activas.

Fuente: Cooperativismo en la Argentina y Lattuada y Renold (2005: 57 y 67).

Tabla Nº 3. Cooperativas por Rubros de Actividad. Misiones, 2009.

Rubros	Nº	%
Trabajo	439	51,5
Agropecuarias	194	22,8
De provisión	119	14,0
Servicios públicos	75	8,8
Vivienda y construcción	14	1,6
Consumo	8	0,9
Crédito	3	0,4
Total	852	100,0

Fuente: INAES.

Tabla Nº 4. Cantidad de Cooperativas por Estratos de Tamaño. Misiones, 2009.

Estratos	Nº de cooperativas	%
Chicas (10 a 20 socios)	82	43,4
Medianas (21 a 60 socios)	51	27,0
Grandes (61 y + socios)	48	25,4
Sin dato	8	4,2
Total	189	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

Tabla Nº 5. Cantidad de Cooperativas por Actividad y Tamaño. Misiones, 2009.

Actividad	Tamaño				Total
	Chicas	Medianas	Grandes	Sin dato	
Agrícola	15	7	4	2	28
Pecuaria	4	0	2	1	7
Agropecuaria y granjera	30	20	4	4	58
Agroindustrial	27	22	37	1	87
Mixta	6	2	1	0	9
Total	82	51	48	8	189

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

Tabla Nº 6. Las Cooperativas por Actividad que Realizan y Exportación. Misiones, 2009.

Actividad	No exporta	Exporta o exportó	Total
Agrícola	28	0	28
Pecuaria	7	0	7
Agropecuaria y granjera	57	1	58
Agroindustrial	61	14	75
Agro industrial y/o forestal	12	0	12
Mixta	7	0	7
Otra	2	0	2
Total	174	15	189

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

Tabla Nº 7. Las Cooperativas Agrarias por Tamaño y Situación de Exportación.
Misiones, 2009.

Cantidad de socios	No exporta	Exporta o exportó	Total
Chicas (10 a 20 socios)	82	0	82
Medianas (21 a 60 socios)	51	0	51
Grandes (61 y + socios)	34	14	48
Sin dato	7	1	8
Total	174	15	189

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

Tabla Nº 8. Exportaciones Totales y Cooperativas, por Productos. Misiones, 2008.

Productos Exportados	Exportaciones Totales		Exportaciones Cooperativas	
	En U\$S FOB	%	En U\$S FOB	%
Carnes	4.517.175,0	0,8	-	-
Frutos Cítricos	17.400.622,0	3,3	16.710.985,0	23,9
Jugos Cítricos	2.091.389,0	0,4	1.775.196,0	2,5
Té	62.216.996,0	11,7	4.153.559,0	6,0
Yerba Mate	29.119.655,0	5,5	7.336.589,0	10,5
Aceite de Tung	1.742.248,0	0,3	1.742.248,0	2,5
Azúcar orgánico	700.317,0	0,1	-	-
Tabaco	109.982.529,0	20,6	37.743.710,0	54,1
Maderas y Manufac.	134.009.564,0	25,1	-	-
Pasta Celulósica	162.658.219,0	30,5	-	-
Papel	6.613.231,0	1,2	-	-
Muebles de Madera	34.200,0	0,0	-	-
Otros agroindustriales	488.452,0	0,1	332.582,0	0,5
Otros industriales	1.277.619,0	0,2	3.394,0	-
Total	532.852.216,0	100,0	69.798.263,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos del Sistema NOSIS.

Tabla Nº 9. Exportaciones Totales y Cooperativas, por Grandes Rubros. Misiones, 2008.

Grandes Rubros	Exportaciones Totales		Exportaciones Cooperativas	
	En U\$S FOB	%	En U\$S FOB	%
Productos primarios	127.383.151,0	23,9	54.454.695,0	78,0
Manufacturas de Origen Agropecuario	100.876.232,0	18,9	15.340.174,0	22,0
Manufacturas de Origen Industrial	304.592.833,0	57,2	3.394,0	-
Total	532.852.216,0	100,0	69.798.263,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos del Sistema NOSIS.

Tabla Nº 10. Monto de las Exportaciones Cooperativas, por Países de Destino. Misiones, 2008.

Países	Valor de las Exportaciones (US\$)	%
Bélgica	15.779.795,0	27,3
Estados Unidos	7.144.644,8	12,4
Rusia	5.654.486,8	9,8
Países Bajos	5.666.016,7	9,8
Alemania	5.346.379,6	9,3
Portugal	4.190.868,0	7,3
Polonia	1.622.348,0	2,8
Chile	1.498.197,8	2,6
Indonesia	1.297.925,1	2,2
Otros países	9.499.705,5	16,5
Total	57.700.367,4	100,0

Fuente: elaboración propia en base a datos del Sistema NOSIS.

Abordaje temática Gestión de la Calidad Una mirada a las exigencias normativas⁴⁸.

Dra. Carmen Ma. Florida de Gross

Como se hiciera referencia en el Planteo del Problema, a partir de la recuperación del crecimiento económico, las cooperativas agropecuarias se enfrentan a nuevos desafíos: algunos vinculados a la necesidad de incorporar nuevos socios, aumentar su capacidad de producción, mejorar la calidad de los productos, incursionar en la producción de productos diferenciados y certificados, en fin, explorar canales de comercialización que les permitan su inserción y permanencia en mercados del mundo globalizado .

Frente a las exigencias de estos mercados, en los momentos que corren, se hace imprescindible que las organizaciones en general no sólo muestren interés, sino que además, manifiesten su compromiso a actuar de manera responsable, para garantizar Calidad en todos los productos y servicios que pretendan ofrecer. Condición que se hace más exigente cuando de productos alimenticios se trata.

...Si de productos alimenticios hablamos, las exigencias y requisitos a cumplir requieren concentrar más aún los esfuerzos cooperativos.

Es imperativo contar con sistemas más efectivos que garanticen la INOCUIDAD y SEGURIDAD alimentaria y también su trazabilidad. Cada día cobra mayor vigencia la necesidad de conocer por parte del consumidor la historia del producto -lo que hoy se conoce como cadena agroalimentaria- que incluye todas las etapas que involucra al alimento desde su origen hasta el plato.

Indudablemente para cumplir con esa Misión la Cooperativa, sus Directivos y Empleados funcionando e interactuando como un TODO Solidario, deberá pensar como otro de los desafíos a afrontar en el corto plazo, que el mercado internacional exigirá a nuestros países la implementación de algún sistema de gestión de la calidad, basado en normas de certificación de reconocimiento internacional. Como garantía de excelencia de los productos con los cuales pretende insertarse en ese proceso de comercialización internacional.

Como vemos, encarar un emprendimiento ya sea con fines de exportación o no, implica entre otros muchas acciones **satisfacer exigencias: sean éstas**, relacionadas con registros

⁴⁸ Informe de para la Investigación 16 h 255 Las Cooperativas Agroindustriales en relación al mercado Globalizado. FHyCS - UNaM

(ya del orden nacional como provincial, o municipal), o búsqueda de información sobre requisitos a cumplir en posibles destinos de exportación, sobre todo si media el interés por iniciar alguna negociación comercial.

En general quienes manifiestan el interés de comercializar algo, se enfrentan a situaciones que generan alta tensión, habitualmente provocadas por desconocimiento a los trámites que se deben hacer y por otro lado, también ante qué organismos se deben efectuar.

Así siguiendo los objetivos del trabajo se han tratado de listar algunos de esos trámites, que resultan prioritarios cumplir para poder poner en el mercado productos, - y en este caso particular, alimentos.

Dado que el análisis se apoya en cooperativas agroindustriales, los productos a los cuales se hace referencia son el resultado de los esfuerzos de esas organizaciones.

Conviene resaltar, que la agroindustria es un pilar en el desarrollo regional cooperativo misionero y sus establecimientos se distribuyen en general, en áreas geográficas próximas a la producción primaria. Razón por la cual el primer problema a resolver suele estar relacionado con la distancia geográfica a los organismos de competencia específica y los medios de comunicación. Si bien Internet se ha extendido, su uso no es masivo o su acceso es limitado en las poblaciones del interior de la provincia.

Una mirada a los trámites iniciales para comercializar un producto alimenticio

Inicialmente se debe efectuar en el ámbito provincial, ante el Organismo de Salud que tiene a su cargo el control de la seguridad de los alimentos. Mediante el cumplimiento del Código Alimentario Argentino- que es nuestra Ley Nacional Alimentaria N°18284. El mismo incluye en el Cap. N° 2 la obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM), para todos los establecimientos elaboradores y comercializadores en el ámbito de la República Argentina. Asimismo la Resolución GMC/ **80/96 del MERCOSUR** incorpora la aplicación de las BPM para establecimientos elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en ese ámbito.

Para poder comercializar un producto alimenticio en el ámbito de nuestro país, en primer lugar hay que obtener el Registro Nacional de Establecimiento Elaborador, (RNE) y el Registro Nacional de Producto Alimenticio-(RNPA) que se tramita ante la División Alimentos del Ministerio de Salud de la provincia, con localización en la ciudad Posadas.

Si bien hay otras habilitaciones que se pueden efectuar en el ámbito municipal, esto se hace sólo cuando se trata de productos con una circulación restringida.

Cuando el interés se centra en una actividad de exportación, las gestiones **se inician en el ámbito provincial** y **concluyen** indefectiblemente con trámites **ante organismos nacionales específicos**.

Juegan aquí un rol fundamental el INAL (Instituto Nacional Alimentario) -en nuestra provincia contamos con una delegación del organismo nacional –Delegación Posadas, dependiente de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), que extiende el certificado de **aptitud para el consumo** de los productos alimenticios con destino a la exportación.

La habilitación de SENASA – (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) se requiere para establecimientos que elaboren los siguientes productos, que para la exportación deben contar indefectiblemente con habilitación para tránsito internacional: productos cárneos, pescados y productos de la pesca. Aves y productos avícolas. Huevos y productos del huevo, Leche y productos lácteos, vegetales frescos y refrigerados. Productos vegetales (No acondicionados para su venta directa al público). Productos vegetales de recolección silvestre. Miel par exportación.

En la ONNCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) se realizan las inscripciones del rubro carnes y granos. Estos dos últimos organismos dependientes de SAGPyA – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

La **organización** o empresa que **desea poner un producto** en otro mercado que no sea el nacional, **debe disponer** además, de manera anticipada, de un **conocimiento cabal** y actualizado de todo tipo de información sobre los aspectos relativos a las exigencias del país que se constituirá en destino. (Normativas Alimentarias vigentes, condiciones bromatológicas y especificaciones del producto, envases, etiquetado, fechas de vencimiento, sumamente importante para determinar la aptitud para el consumo).

Para nuestros productos: Yerba Mate y Té pueden solicitar otras –certificaciones a modo de respaldos técnicos, por ejemplo- Normas IRAM. Esto se hace siempre previo cumplimiento a lo establecido en el CAA que es de carácter obligatorio y mandatario.

A manera de ejemplo a continuación se transcribe texto de la información de mercado actualizada y suministrada por la Cámara de Molineros de Yerba Mate de nuestra Provincia con respecto al etiquetado:

“Todo producto alimenticio comercializado en la Unión Europea tiene que respetar las reglas de etiquetado cuyo objetivo es proveer toda la información necesaria al buen conocimiento del producto por parte del consumidor, al momento de comprarlo.”

“La etiqueta tiene que mencionar los siguientes elementos:

- la denominación de venta (Ej. Yerba Mate)
- la lista de todos los ingredientes con la mención previa “Ingredientes” en orden decreciente de pesos
- la cantidad neta en unidad métrica
- la fecha de vencimiento
- condiciones especiales para conservar o preparar el producto
- nombre y dirección del productor o importador establecido en la UE
- origen del producto.”

Existen otras normativas de carácter internacional que hoy algunos mercados están exigiendo. Como las de la familia de las normas ISO/9000- En ese sentido la norma certificable es la ISO/9001.

A través de procesos eficaces basados en normas de calidad, reconocidas a nivel global –tal el caso de la norma ISO 9001- Sistema de Gestión de la Calidad- **Mediante la Certificación de los procesos la organización da plena confianza de que sus productos y/o servicios** cumplen con los requisitos y expectativas del cliente.

A modo ilustrativo, se puede exponer que esta certificación le lleva a la empresa con un nº reducido de personal, un período aproximado de seis meses para obtenerla. Y que el precio de la misma depende del tamaño y cantidad de personal que en ella se desempeña y conforme los diferentes procesos que en ella se describan.

Entre las actividades se incluyen en esta etapa: un estudio diagnóstico de la organización, la determinación de las necesidades de documentación, y el diseño del sistema documental. La implantación del sistema. Auditorías de precertificación. La preparación para la Certificación.

La Certificación, la hacen empresas acreditadas (en nuestro país, ante el Organismo Argentino de Acreditación - OAA)

Esta empresa certificadora reconocida, es la que emite un **certificado de conformidad**, en tanto y en cuanto, la organización demuestre que el sistema de calidad ha sido implementado correctamente y que los requisitos del estándar evaluado fueron alcanzados.

Desde hace aproximadamente cuatro años está cobrando vigencia la certificación bajo la Norma ISO 22.000 que refiere a un Sistema de Gestión de la Seguridad Alimentaria (la que integra en su estructura a la norma ISO 9000, BPM (Buenas Prácticas en la Manipulación), POES Procedimientos Operativos Estandarizados Básicos de Saneamiento y Análisis de Peligros y Puntos Críticos, más conocido por sus siglas en inglés HACCP, siendo hasta la fecha la norma más amplia: cubre todos los sectores de la cadena alimentaria y se concentra en la inocuidad de los alimentos.

A los fines ilustrativos se puede comentar que en nuestra provincia ya existe un establecimiento tealero certificando bajo esta norma como uno de los requisitos para su ingreso a Estados Unidos.

Las Certificación bajo Normas ISO: 14.000 es un requisito cada vez más requerido a las empresas para demostrar su comportamiento ambiental responsable frente al medio ambiente a través de su compromiso de sostener un Sistema de Gestión Ambiental.

Hay otras normas que según el destino y el producto/servicio que ofrece, pueden ser requeridas, como las que refieren a los Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional – conocidas bajo la sigla de OSHAS. Junto a ellas se citan también las de Responsabilidad Social Empresaria y Balance Social

PRODUCCIÓN ORGÁNICA

Entre otros tipos de Certificaciones que comienzan a difundirse como respuesta a consumidores más exigentes: se pueden citar las Certificaciones de Productos Orgánicos, Denominaciones de Origen o Identificación de Procedencia.

Se reconoce que la agricultura convencional ha dejado como resultado una profunda alteración de los ecosistemas, lo que se viene visualizando tanto a nivel de suelos como de las napas de agua, con la consecuente pérdida de fertilidad y capacidad de resistencia a plagas, que conllevan a una situación sin retorno.

En ese sentido, a partir de la década del 80 una nueva cultura preservacionista se va posicionando también en el planeta, una nueva conciencia ecológica, caracterizada en principio por la preocupación por el medio ambiente, extendiéndose luego, a la **calidad de los alimentos**.

Si bien se originó principalmente en los países desarrollados, los cuales vieron saturados sus mercados por el uso masivo de agroquímicos y fertilizantes hoy ya se ha extendido ampliamente, caracterizando un nuevo tipo de consumidor, más preocupado por su salud así como por un comportamiento más amigable con el medio.

Como consecuencia de esa conciencia ecológica, se registra en la actualidad una creciente demanda mundial de alimentos y productos provenientes de sistemas incorporados a la agricultura orgánica, ecológica o biológica como se la reconoce por parte de nuestros Organismos rectores.

Nuestro país desde este punto de vista ofrece algunas condiciones para el desarrollo de este tipo de agricultura.

- 1) Grandes extensiones de tierras todavía vírgenes.
- 2) diversidad climática y aptitud ecológica para todo tipo de cultivos.
- 3) suelos naturalmente fértiles.
- 4) menor uso de fertilizantes y agroquímicos que otros países (Motivo por el cual se deben fortalecer este tipo de producciones y resulta una ventaja comparativa para nuestras cooperativas)
- 5) contra-estación con relación a los principales centros de consumo
- 6) buen desarrollo del comercio exportador.

En este sentido también conviene recordar que tanto el SENASA como las empresas certificadoras -entre ellas ARGENCERT (Producto Orgánico Certificado) y OIA (Organización Internacional Agropecuaria), por mencionar aquellas empresas con certificaciones en nuestra provincia, (hay otras más registradas a nivel país), todas ellas homologadas para exportar- y algunos productores y comercializadores, fueron objeto de un riguroso control que con detalles de forma, fueron aprobadas una vez más sin ningún inconveniente por organismos internacionales certificadores.

Con respecto a productos certificados como orgánicos, en la provincia contamos con una cooperativa que ha logrado varias certificaciones, mediante las cuales logró también cautivar mercados calificados. Se trata de la Cooperativa Ruiz de Montoya como la única hasta la fecha que cuenta con productos orgánicos certificados, bajo la empresa ARGENCERT de Argentina y otras bajo normas extranjeras que debieron cumplimentar como requisito de ingreso a sus destinos de exportación. Tal el caso de Japón que para el ingreso a su país exige la certificación JASS. Entre los productos que comercializa figuran diferentes variedades de té y yerba mate, mediante los cuales ha logrado insertarse en mercados calificados de Europa: como las Tiendas del Tercer Mundo, Alemania y Suiza.

A continuación y a manera informativa se transcribe un párrafo originado en la propia organización como respuesta a nuestra consulta para enriquecer esta investigación. Su lectura nos permite conocer algunas de las dificultades con las que se encontró la citada Cooperativa en el trayecto hacia la exportación de sus productos

“cuento que exportamos convencional y orgánico, mayor cantidad de convencional, hablando siempre de yerba a granel y del te. Exportamos el 95% a una empresa de EEUU, a granel, en donde va casi todo convencional, pocos orgánicos. En función a lo que requería esta empresa, mandamos o contratamos los servicios de una empresa ajena, que nos envasa en bolsas especiales para ser enviadas a EEUU, las cuales tienen un tratamiento y análisis especial. Es la única condición en el caso de la exportación de te a ese país.

Con respecto a JASS y "Bio-Agri" no se realmente la diferencia entre ambas, ni si son reconocidas mutuamente. No conozco esta última.

Con respecto a la exclusividad si le puedo decir que entendemos que JASS es únicamente para el Japón, y USDA a EEUU y Canadá.

Y con respecto a los costos son totalmente nuevos, no hay reconocimiento de absolutamente nada de ellos. Lo que si te reconocen el tiempo de certificación, esto es así: más o menos dura entre 6 meses y un año y medio lograr una certificación. Al solicitar la segunda te van reconociendo etapas en el papeleo de la certificación, pero nada más.”.....

ANEXOS INFORMATIVOS:

EL CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO DE REQUISITOS EN MATERIA DE ALIMENTOS, APARECE COMO EL PRINCIPAL FACTOR CONDICIONANTE PARA CUALQUIER INTENTO DE EXPORTACIÓN DE NUESTRAS COOPERATIVAS.

A continuación y a manera de información complementaria se anexa un extracto del Documento Técnico elaborado por especialistas de la **Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - Subsecretaría de Agroindustria y Mercados. Dirección Nacional de Alimentos.** (Respetándose las conexiones a links sugeridas)

Guía de Requisitos para importar alimentos en los Estados Unidos y la Comunidad Europea
Ejecución y armado: Lic. Arnaldo C. Nonzioli - Dirección Nacional de Alimentos. SAGPyA
Julio de 2008

La importación de alimentos en **Estados Unidos** es una cuestión de gran complejidad, no sólo por la existencia de una regulación numerosa y variada, sino también por la cantidad de organismos involucrados.

1.-En Estados Unidos **la competencia en materia de inocuidad de los alimentos** se reparte entre diferentes departamentos (con rango ministerial) que actúan en distintos niveles administrativos (federal, estatal y local). Salvo ciertos casos, estas agencias tienen la potestad para conceder licencias y permisos, tanto para productos alimenticios que cruzan las fronteras entre estados federados como para productos importados.

Es por esto que se recomienda consultar Productos Aprobados y Productos en Negociación y si el producto que se desea exportar no se encuentra en la misma, comunicarse con la Consejería Agrícola de Argentina en los Estados Unidos. (www.consejeria-usa.org)

Barreras al Comercio.

Estados Unidos ha introducido a lo largo de los años una variedad de leyes, normas y regulaciones que afectan a la importación de productos agrícolas y alimentarios.

Las principales limitantes de acceso a mercado son:

- Sanitarias y Fitosanitarias
- Cuotas y Picos Arancelarios
- Aranceles
- Requisitos de Inocuidad, Etiquetado y Trazabilidad de Alimentos y Ley de Bioterrorismo
- Medidas Antidumping

Sanitarias y Fitosanitarias.

La aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias tienen como objetivo evitar el ingreso al país de las plagas y/o enfermedades animales y vegetales dependiendo del riesgo que presentan.

El USDA ha establecido y publicado un procedimiento para evaluar el riesgo que representa la importación de productos animales y vegetales. Sin embargo, la toma de decisiones para concluir este proceso y autorizar el acceso es extremadamente lento (hasta varios años) y susceptible de influencias políticas.

A continuación se resumen los 5 pasos generales que requiere este proceso para poder entender el estado de avance en el que se encuentran las negociaciones sanitarias y fitosanitarias que está llevando a cabo Argentina para el acceso al mercado.

1. **Solicitud del organismo oficial argentino (presentación de información)**
2. **Visita al país de la agencia sanitaria estadounidense**
3. **Elaboración del Análisis de Riesgo (ARP)**
4. **Publicación de la propuesta reglamentaria con período de comentarios públicos**
5. **Publicación de la regulación final**

(Fuente: www.consejeria-usa.org)

Cuotas y Picos Arancelarios.

Otra barrera al comercio son las restricciones que impone Estados Unidos mediante **contingentes arancelarios** a la importación de: azúcar de caña, de remolacha y productos que contengan azúcar (incluyendo la leche condensada, aderezos de ensalada, dulces, chocolates, productos de cacao y café tostado), productos lácteos (incluyendo manteca, queso, leche en polvo descremada, cremas y helados), carnes bovinas, maní y productos de maní, algodón y **tabaco**. Los aranceles para los productos importados dentro de los contingentes arancelarios alcanzan en promedio al 10% y por encima del nivel de la cuota se debe pagar aranceles prohibitivos, que promedian alrededor del 55% (y picos arancelarios de hasta 350%).

La administración de la cuota varía dependiendo del producto.

Aranceles.

Los aranceles continúan siendo una importante barrera a la importación, tanto en los EE UU como en muchos otros países. Si bien el arancel promedio de Estados Unidos es relativamente bajo (12%), alcanza valores muy altos para algunos productos específicos como los jugos de limón, uva y mosto. A su vez los aranceles estacionales para algunas frutas y hortalizas se incrementan en la época de la oferta argentina (por ej. uvas, espárragos y peras).

Requisitos de Inocuidad, Etiquetado, Trazabilidad de Alimentos y Ley de Bioterrorismo.


Estados Unidos también mantiene un gran número de normas y reglas que gobiernan la higiene e inocuidad de los alimentos importados que cada vez son más exigentes. Por ejemplo, el uso del **sistema HACCP (Análisis de Riesgos en Puntos de Control Críticos)** hoy aceptado internacionalmente y obligatorio para los frigoríficos que quieren exportar carnes rojas, productos de pesca y jugos a los Estados Unidos, fue exigido inicialmente a su propia industria por problemas internos de los Estados Unidos (brotes epidémicos de E. coli, salmonelosis, etc.), obligando a los exportadores a absorber el costo adicional de incorporar los mismos si desean exportar a Estados Unidos.

Esta situación se ha repetido con la aparición de “vaca loca” en diciembre de 2003, obligando a que países sin esta enfermedad como la Argentina, cumplan con requisitos internos de Estados Unidos para evitar la interrupción de sus exportaciones.

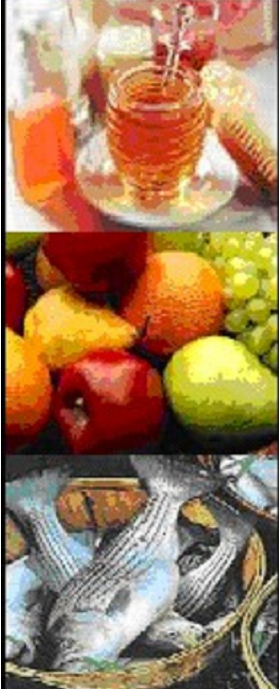
Diversos grupos de productores y/o regiones han presionado a la Administración y al Congreso para introducir una nueva legislación relativa a **normas de etiquetado** del país de origen, propuestas que han sido objetadas por Argentina y otros países que entienden que el objetivo último no es la protección del consumidor, sino la protección del mercado.

A su vez, a raíz del atentado del 11 de septiembre del 2001, Estados Unidos instrumenta cotidianamente nuevas medidas para evitar la contaminación voluntaria de los alimentos. Una de ellas es la sanción de la **Ley contra el Bioterrorismo**, que incluye un gran número de disposiciones que obligan a los exportadores a registrar su compañía con la Food and Drug Administration (FDA), así como notificar el envío de mercadería previo a su despacho

a este mercado. Estas regulaciones agregan complejidad y costos al comercio con los Estados Unidos.



Ley de Bioterrorismo



- Vigente desde el 12 de junio de 2002
- Objetivo: preservar la seguridad del país frente al bioterrorismo
- Incluye 5 títulos: el título III: Safety of Food and Drug Supply relacionado a las medidas de seguridad alimenticia
- FDA responsable del desarrollo y la puesta en práctica del título III.
- Este título incluye cuatro grandes normativas.
 - ✓ Registro de Instalaciones Alimenticias
 - ✓ Notificación Previa de Alimentos Importados
 - ✓ Establecimiento y Mantenimiento de Registros
 - ✓ Detención Administrativa
- Afecta a todas las instalaciones nacionales o extranjeras de productos de alimentación humana y animal regulados por la FDA

Fuente: www.consejeria-usa.org

Medidas Antidumping.

Otra barrera al comercio son los derechos antidumping y compensatorios que aplica Estados Unidos a las importaciones de miel de Argentina y probablemente se aplicarán también en el corto plazo al jugo de limón. Estos derechos gravan las importaciones desde nuestro país, en adición al arancel de importación vigente en EE.UU. Los derechos compensatorios se aplican por igual a todos los exportadores argentinos mientras que los derechos antidumping varían según las empresas. En la actualidad los derechos antidumping para las empresas exportadoras de miel van de 0 a 60.67% dependiendo de la empresa. En el caso del jugo de limón, aún no se ha finalizado la investigación pero el Departamento Comercio (DOC) dio a conocer los resultados preliminares imponiendo márgenes de dumping considerablemente altos (entre 85% y 130%) para las empresas argentinas.

Regulaciones de Accesos.

Deberá consultarse para cada producto en la página web de la Consejería Agrícola Argentina en los Estados Unidos. (www.consejeria-usa.org/nuevo/acc_mercados/reg_accesos.htm)

La Normativa de los Estados Unidos.

En los Estados Unidos existe una serie de leyes y procedimientos de control comunes para todo el ámbito nacional. Además de normas estrictas que velan por una mayor seguridad y por el buen estado de los productos consumidos en Estados Unidos, las autoridades aplican una serie de medidas de control de los productos antes de su llegada al mercado, tales como la imposición de criterios normalizados con carácter obligatorio para la producción de alimentos y la recolección previa de muestras comerciales. Los requisitos y garantías que se

establecen para los productos nacionales son los mismos que para los productos importados.

La Ley General es la **Federal Food, Drug, and Cosmetic Act, (FD&C Act)** (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos)

Desde los años 30, el Congreso de los Estados Unidos ha ido delegando progresivamente sus competencias de aprobación de medidas de desarrollo reglamentario relativas a la importación de alimentos en favor de determinados departamentos y agencias federales.

2. ORGANISMOS CON COMPETENCIA SOBRE LA IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS.

• Departamento de Salud (HHS)

El Departamento de Salud y Servicios Humanos o HHS (*Department of Health and Human Services*; www.hhs.gov), desarrolla sus competencias en esta materia a través de dos organismos:

• La Agencia de Alimentos y Medicamentos o FDA (*Food and Drug Administration*).

La FDA (www.fda.gov) es responsable de la seguridad del 80% de los alimentos comercializados en Estados Unidos. No es competente sobre los productos de los que se encarga el Departamento de Agricultura (carne, aves, huevos liofilizados y congelados). La FDA se ocupa de garantizar que los alimentos en mal estado, no aptos para el consumo o que contengan un etiquetado fraudulento no lleguen al consumidor.

• Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades o CDC (*Center for Disease Control and Prevention*).

Los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (www.cdc.gov) investigan los brotes de enfermedades que surgen en relación con alimentos y se encargan de realizar estudios sobre problemas de salud o producidos por determinados ambientes. Igualmente, los CDC gestionan programas de ámbito nacional para la prevención y control de enfermedades transmitidas a través de organismos que aparecen en alimentos.

• Departamento de Agricultura (USDA)

Para llevar a cabo su actividad reguladora y de control de alimentos, el USDA (www.usda.gov) cuenta con seis organismos:

- La Agencia de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal o **APHIS** (*Animal and Plant Health Inspection Service*).
- La Agencia de Inspección de Seguridad Alimenticia o **FSIS** (*Food Safety Inspection Service*).
- La Agencia Federal de Inspección de Granos o **FGIS** (*Federal Grain Inspection Service*).
- La Agencia de *Marketing* Agrícola o **AMS** (*Agricultural Marketing Service*).
- La Agencia de Investigación Agrícola o **ARS** (*Agricultural Research Service*).
- La Agencia de Protección Ambiental o **EPA** (*Environmental Protection Agency*).

Los requisitos para la Unión Europea cambian de un país a otro.

En líneas generales pueden consultar esta guía:

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/guias/Req_USA_y_UE_SIA_L.pdf. Respuesta al Dpto. de Gestión de la Calidad – Subsecretaría de Comercio e Integración Posadas. Misiones por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Bs.As. Mayo 2009

Informe de investigación

Necesidades de Financiamiento, Capacitación, Asistencia Técnica en Cooperativas Productoras de Té.

Alejandro OVIEDO – Sonia PAIVA⁴⁹

Introducción

Como ya anticipaban algunos cooperativistas en los debates de las comisiones de trabajo del Foro de la Economía Social, la Producción, el Empleo y la Integración⁵⁰, es necesario llevar adelante políticas activas que cuenten con un mayor apoyo e intervención del Estado, principalmente en financiación, pero también en capacitación y asistencia técnica.

En primer lugar solicitaban *“planes de facilidades de pagos con las quitas de los intereses y multas, en un plazo acorde con las reales posibilidades financieras de las mismas”* para hacer frente a las deudas impositivas y previsionales. Desde la reactivación económica del país y consecuentemente de las economías regionales, las cooperativas se han esforzado para cumplir sus obligaciones, pero muchas aún cargan con la pesada deuda heredada de la crisis económica de los años '90, lo que pone en riesgo su potencial actual.

En dicho foro también se proponía respecto a la **comercialización** *“encaminar gestiones para que los ministerios nacionales compren yerba y té a las cooperativas (dentro de una campaña compre cooperativo)”⁵¹*, para lo que sería necesario un mercado consignatario del que participe el estado nacional.

Respecto a la **capacitación** mencionaron, tanto a los miembros de la cooperativa, como a la comunidad mediante actividades sociales y culturales, de manera de difundir el espíritu cooperativista. También, incorporar el cooperativismo a la educación formal para preparar a nuestros niños en esta cultura. *“Capacitar respecto a los derechos y obligaciones que cada miembro tiene dentro de la cooperativa como así también fortalecer el rol protagónico que debiera cumplir cada uno dentro de la misma”*.

Pero las conclusiones que más nos interesan destacar en este trabajo, son las de la comisión que propuso la conformación de una **Federación de Cooperativas Tealeras**, con el objetivo de lograr un marco de discusión específico a la producción de té, con una estructura legal que permita a las cooperativas *“trabajar en forma conjunta con todos los asociados de la cadena productiva a fin de mejorar la calidad y generar estándares de producción”*. Unificar la calidad de la producción de las Cooperativas que industrializan el Té, lograr la aplicación de certificaciones en BPM y BPA y sobre todo comercializar en forma conjunta se advierten como posibilidades a partir del accionar conjunto de las cooperativas. Sobre todo si consideramos que buena parte de la **comercialización** y de la **exportación** de té se encuentra **concentrada** en unas pocas grandes empresas, y que para hacer frente al proceso de comercialización en el mercado externo hace falta escala de producción con calidad uniforme. Los datos del Censo Nacional Agropecuario de 2002, nos muestran la

⁴⁹ Investigadores del Proyecto Cooperativas Agroindustriales de la Provincia de Misiones en relación al mercado globalizado 16H255. UNaM – FHCS - SinvyP

⁵⁰ Realizado en la CALO, en la localidad de Oberá, Misiones, el mes de Julio de 2007, organizado por el INAES.

⁵¹ <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=169>

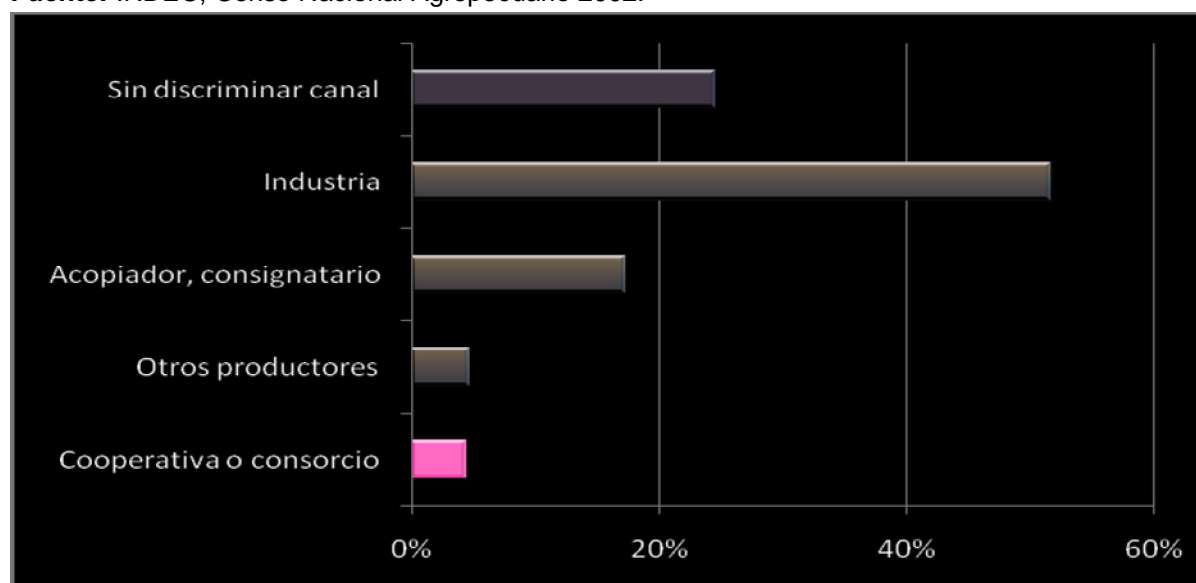
participación de las Cooperativas en los canales de comercialización más utilizados por los productores tealeros de la Provincia de Misiones:

MISIONES

EAP por tipo de canal de comercialización, según escala de extensión de la superficie implantada con té

Escala superficie implantada con té (ha)	Total de EAP tealeras ⁵²	Corredor,	Aco piador	Coope rativa	Otros produc tores	Industria	Expor tación	Otros	Sin discrimi nar
Total	6.108	221	832	269	285	3.158	18	16	1.504
Hasta 1	804	10	91	16	35	196	1	1	465
1,1 - 2	1.239	38	224	53	58	449	1	2	446
2,1 - 3	1.074	47	172	40	61	536	2	-	252
3,1 - 5	1.259	62	175	67	64	739	3	3	186
5,1 - 10	1.149	53	133	48	55	776	2	3	121
Más de 10	583	11	37	45	12	462	9	7	34

Fuente: INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2002.



Aunque la producción de la materia prima está en manos de miles de pequeños productores, el grueso de la industrialización de té se encuentra concentrada en pocas empresas. Frente a esta desigualdad de poder las cooperativas adquieren mayor relevancia, porque integran la producción primaria y la industrialización, y en algunas zonas su presencia actúa como elemento de referencia para que los agricultores obtengan mejores precios por su producción.

Por tal motivo resulta crucial el financiamiento otorgado durante el año 2007 por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) a las cooperativas tealeras de la zona centro de Misiones, por un monto cercano al 1,5 millón de pesos destinado a mejorar las instalaciones industriales como líneas de secado, tipificado y sistemas de calderas, con un

⁵² Dada la posibilidad de que una misma EAP comercialice su producción de té por distintos canales, la sumatoria de las EAP puede exceder el total.

Nota: el período de referencia del CNA 2002 es el comprendido entre el 1º de julio de 2001 y el 30 de junio de 2002.

acompañamiento en capacitación por parte de la Universidad Nacional de Misiones⁵³.

1. Proyecto de Capacitación y asistencia técnica

Con algunos miembros del equipo de investigación, participamos recientemente de un relevamiento entre miembros de Cooperativas productoras de Te de la zona central de la Provincia de Misiones⁵⁴. Desde esta investigación retomamos los avances en la aplicación de dicho proyecto de extensión y capacitación, haciendo algunas reflexiones sobre las necesidades de financiamiento, capacitación y asistencia técnica y sobre las posibilidades de la Universidad y de las instituciones públicas involucradas de dar respuesta a las mismas.

Entre los objetivos del Proyecto de Capacitación figuraban:

- *“Realizar **talleres** que lleven a la reflexión y comprensión de la situación actual de las cooperativas, den lugar a la autocrítica y permitan **generar estrategias para su reconversión, desarrollo y consolidación.**”*
- ***Capacitar y Asesorar** a las cooperativas en distintas áreas indispensables para su gestión, como ser administración, contabilidad, marketing, producción, entre otras.*
- *Llevar adelante **Cursos y Seminarios** donde se propicie el ámbito para la planificación, de acuerdo a sus recursos y capacidades, y las demandas del mercado, para abrir la perspectiva a otras actividades productivas que las cooperativas puedan llevar adelante.*
- *Contribuir al **fortalecimiento del asociativismo y cooperativismo** como una alternativa para superar la debilidad de los productores individuales promoviendo sistemas de relaciones en redes sociales económicas y productivas más solidarios y equitativos⁵⁵.*

Una de las actividades iniciales del proyecto, fue relevar **demandas específicas de capacitación y asesoramiento técnico**, que luego permitieran elaborar las propuestas específicas de Talleres y Cursos de Capacitación, coordinados por docentes de la UNaM.

Dado que las cooperativas fueron definidas como actores centrales del proceso, se trabajó con los socios que asistieron a la convocatoria en las sedes de sus respectivas cooperativas, en las que se presentaron los objetivos y luego se dieron los debates entre los presentes, registrados por integrantes de nuestro equipo de investigación.

Las Cooperativas en las que se concretó el relevamiento fueron:

- *Cooperativa Agrícola Ltda de Oberá (CALO)*
- *Cooperativa Agrícola Los Colonos Ltda (CALCoL),*

⁵³ Diario Primera Edición. 16 / 07/ 2007

⁵⁴ Proyecto de Capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión y desempeño de cooperativas tealeras de la zona centro de misiones realizado con el apoyo del INAES y la SGEU de la UNaM durante el año 2007.

⁵⁵ Presentación del Proyecto, Ramón BARRETO por la Secretaría General de Extensión Universitaria – UNaM y Néstor DALLAGNESE de la Cooperativa Los Colonos

- *Cooperativa Agrícola Ltda Ruiz de Montoya,*
- *Cooperativa Agrícola Ltda de Picada Libertad,*
- *Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda (COPETEGLA)*

Para conocer con más detalle y profundidad las necesidades de cada socio, sus problemas y sus expectativas, se aplicaron unas 50 **encuestas a productores** al finalizar dichas reuniones.

Por otro lado, también estuvieron presentes en las reuniones, personas vinculadas al proceso de industrialización realizado por las cooperativas: trabajadores, encargados, responsables contables y administrativos, y socios que forman parte del Consejo Directivo, o bien conocen el proceso de industrialización. A algunos de ellos se hicieron **entrevistas** y se aplicó una **ficha de relevamiento** con la Cooperativa como unidad de registro, donde además de algunos datos identificatorios, se consignó información sobre los distintos eslabones de la cadena productiva, desde la producción de materia prima por los socios en las chacras, el transporte, el acopio, el secado, molido, envasado, comercialización y gestión cooperativa, preguntando por los controles de calidad que se realizan y sobre las posibilidades de mejorar las prácticas productivas.

A continuación presentamos una breve reflexión a partir de los datos relevados en las reuniones, de las entrevistas realizadas a los principales referentes y de las encuestas aplicadas a numerosos miembros de las cooperativas, para luego hacer referencia a las propuestas de capacitación emanadas desde distintas facultades de la Universidad de Misiones, sus limitaciones y las dificultades para implementarlas.

2. Características de las Cooperativas de Te

La actividad primaria de la producción de brotes de té, se desarrolla en forma muy dispersa en un territorio muy amplio en la provincia de Misiones, que junto al norte de Corrientes constituye la zona productiva en Argentina. El acopio y la posterior industrialización, se realiza por empresas y por Cooperativas, entre las que se destacan por su importancia las de la zona centro. Del relevamiento realizado sintetizamos los siguientes datos a fin de mostrar el perfil de las cooperativas involucradas en el proyecto y hacer una lectura comparativa de sus similitudes y diferencias.

Datos Básicos de las Cooperativas

Cantidad de Asociados a la Cooperativa y cantidad de socios que entregan Te

Cooperativas	Picada Libertad	Oberá	Guaraní	Ruiz de Montoya	Los Colonos
Asociados	4.700	400	70	450	67
Entregan Te	600		100	40	50

Se destacan por su cantidad de asociados y por los volúmenes de producción las Cooperativas de Alem y Oberá, que son además las que acopian té seco de otras cooperativas para luego exportar al mercado externo (si bien no se obtuvieron datos precisos de la CALO por encontrarse intervenida en el momento del relevamiento).

Producción anual de la Cooperativa en Toneladas

Cooperativas	Picada Libertad	Guaraní	Ruíz de Montoya	Los Colonos
Hoja de Te (materia prima)	18.000	2.200	2.590	2.250
Venta al mercado interno	700	480	597	535

Las otras tres cooperativas tienen similares volúmenes de producción, limitado básicamente por la capacidad de procesamiento, con sólo una línea de secado cada una.

Sin embargo existen diferencias de rendimiento en el proceso industrial de transformación de 'hoja verde' en 'te seco' y diversas estrategias de procesamiento entre las que venden "te seco en rama", las que separa el 'palo', y la Cooperativa Ruiz de Montoya que envasa y está haciendo importantes esfuerzos para exportar directamente el producto con marca propia, lo que implica mayores exigencias de calidad que se reflejan en prácticas en los distintos eslabones del proceso productivo, máxime cuando se trata de un producto certificado como "Te orgánico".

Cooperativa Agrícola Limitada de Picada Libertad

<i>Domicilio</i>	Av Libertad 499
<i>Localidad</i>	Alem
<i>Marca</i>	Flor de Oro

<i>Asociados</i>	4.700
Entregan Te	600

<i>Producción anual</i>	<i>Kilogramos</i>
Hoja de Te (materia prima)	18.000.000
<i>Te seco</i>	3.960.000
<i>Te envasado (envases – de 3 Kg)</i>	200.000
<i>Palos</i>	
Venta al mercado interno	700.000
<i>Exportaciones</i>	1.700.000
<i>Destinos</i>	Europa – Chile E Unidos - Kenya

Cooperativa Agrícola Limitada de Oberá

<i>Domicilio</i>	Av. Sarmiento 1055
<i>Localidad</i>	Oberá
<i>Marca</i>	Flor de Oberá – Reina de Oberá

<i>Asociados</i>	400
Entregan Te	

CoPETEGLA Guaraní

<i>Domicilio</i>	Lote 93 - Sección C
<i>Localidad</i>	Guaraní
<i>Marca</i>	Copetegla

<i>Asociados</i>	70
Entregan Te	100

<i>Producción anual</i>	<i>Kilogramos</i>
Hoja de Te (materia prima)	2.200.000
<i>Te seco</i>	480.000
Venta al mercado interno	480.000

Cooperativa Agrícola Limitada de Ruíz de Montoya

<i>Domicilio</i>	Av Los Inmigrantes
<i>Localidad</i>	Ruiz de Montoya
<i>Marca</i>	Tucanguá

<i>Asociados</i>	450
Entregan Te	40

<i>Producción anual</i>	<i>Kilogramos</i>
Hoja de Te (materia prima)	2.590.000
<i>Te seco en rama</i>	600.000
<i>Te envasado (envases – de 3 Kg)</i>	130.000
Venta al mercado interno	597.000
<i>Exportaciones</i>	2.612
<i>Destinos</i>	Inglaterra – Italia Alemania – Suiza – Japón - México - Argelia

Cooperativa Agrícola Los Colonos

<i>Domicilio</i>	Sierra de Oro Sección 9ª - lote 297
<i>Localidad</i>	Campo Grande
<i>Marca</i>	Industea (fideicomiso)

<i>Asociados</i>	67
Entregan Te	50

<i>Producción anual</i>	<i>Kilogramos</i>
Hoja de Te (materia prima)	2.250.000
<i>Te seco</i>	535.000

<i>Te despalado</i>	428.000
<i>Palos</i>	107.000
<i>Venta al mercado interno</i>	535.000

3. Características de los Productores de Te

El análisis que a continuación se presenta tiene como objetivo ilustrar las características de algunos de los productores tealeros⁵⁶, y ensayar una comparación preliminar entre los perfiles de las distintas cooperativas.

De los datos de los **50 productores** cooperativos encuestados, podemos elaborar los siguientes **valores promedios** que nos muestran un perfil de los asociados a las cooperativas de Te en estudio.

Se trata de pequeños productores con explotaciones que oscilan entre 10 y 50 has, (solo 5 encuestados tienen mayores superficies), de cuya superficie destinan a la plantación de té un 22 % (**9 has** en promedio).

superficie de la chacra	41	Has
superficie plantada con te	9	Has
densidad	6.500	plantas por Ha
rendimiento	11.000	kg por Ha
volúmenes de producción	100.000	kg al año

Las preguntas sobre **superficie** de la chacra, hectáreas **plantadas con te**, **densidad** y **volúmenes** de producción anuales, buscan en primer lugar caracterizar en líneas generales el perfil de los productores tealeros asociados a estas 6 cooperativas, y en segundo lugar asociar las demandas de capacitación de los productores al perfil de la unidad productiva.

Si analizamos la dispersión, advertimos que el 78% de productores declaró 10 has o menos lo que se explica, en primer lugar, por el hecho de que se trata de productores cuyo principal limitante es la **disponibilidad del trabajo familiar**. También existen estrategias de diversificación, por lo que suelen combinar la producción de te con otros cultivos perennes (como la yerba mate) o anuales (como el tabaco).

Comparación perfiles productores promedios según Cooperativas

<i>Cooperativa</i>	<i>Unidad Productiva Promedio Has</i>	<i>Plantadas con Te Promedio Has</i>	<i>Plantadas con te %</i>	<i>Densidad Plantas por Ha</i>
CALOberá	51	14	28%	6.750

⁵⁶ Las encuestas fueron exploratorias y no se trata de una muestra representativa, ya fueron tomadas a aquellos productores que voluntariamente acudieron a la convocatoria en la sede de su Cooperativa. Para poder hacer afirmaciones más precisas y fundamentadas sería necesario ampliar el relevamiento, tanto entre productores, como entre trabajadores de las cooperativas.

CAL Picada Libertad	55	13	23%	8.250
CA Los Colonos	25	9	35%	5.200
CoPETEGLA Guaraní	35	7	20%	7.080
CAL Ruíz de Montoya	47	6	13%	5.778
Total	41	9	21%	6.576

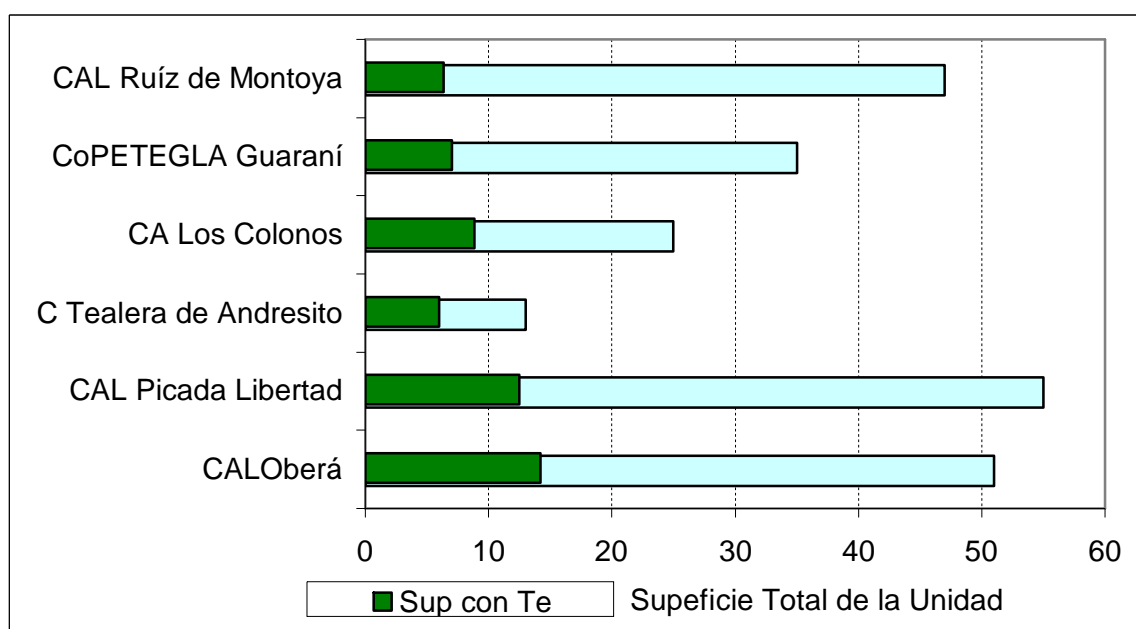
Comparando la superficie promedio de producción de té de los encuestados por cooperativas, advertimos algunas diferencias significativas.

La Coop Los Colonos asocia a los productores más pequeños, los que a su vez destinan mayor porcentaje de su unidad productiva y de su trabajo al te.

Las Cooperativas más grandes y con mayor antigüedad en Oberá y Alem, con chacras en promedio superiores a las 50 has, son también las de mayor extensión con Te (14 has).

Los productores de la CoPETEGLA iniciada como una cooperativa tealera, han diversificado su producción y muchos plantan y entregan Yerba Mate, lo que reduce la importancia relativa del te en sus chacras.

En el caso de la Coop Ruíz de Montoya es muy particular, por tratarse de te orgánico que requiere mayor cantidad de trabajo, por lo que también sería menor la densidad de plantas por hectárea.



Respecto a los volúmenes de producción de hojas de te, el promedio de los 50 encuestados casi alcanza los **100 Toneladas por año por unidad productiva**, aunque hay un caso que solo produjo 15 Tn y en el otro extremo un productor que declaró 440 Tn.

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de kilogramos de té que producen anualmente los encuestados en promedio por Cooperativa, así como mínimos y máximos, para considerar la dispersión entre los que menos y los que más producen.

Producción anual de Hoja de Te promedio por productor según Cooperativa (Tn)

Cooperativa	Media	Mínimo	Máximo
CALOberá	168	25	440

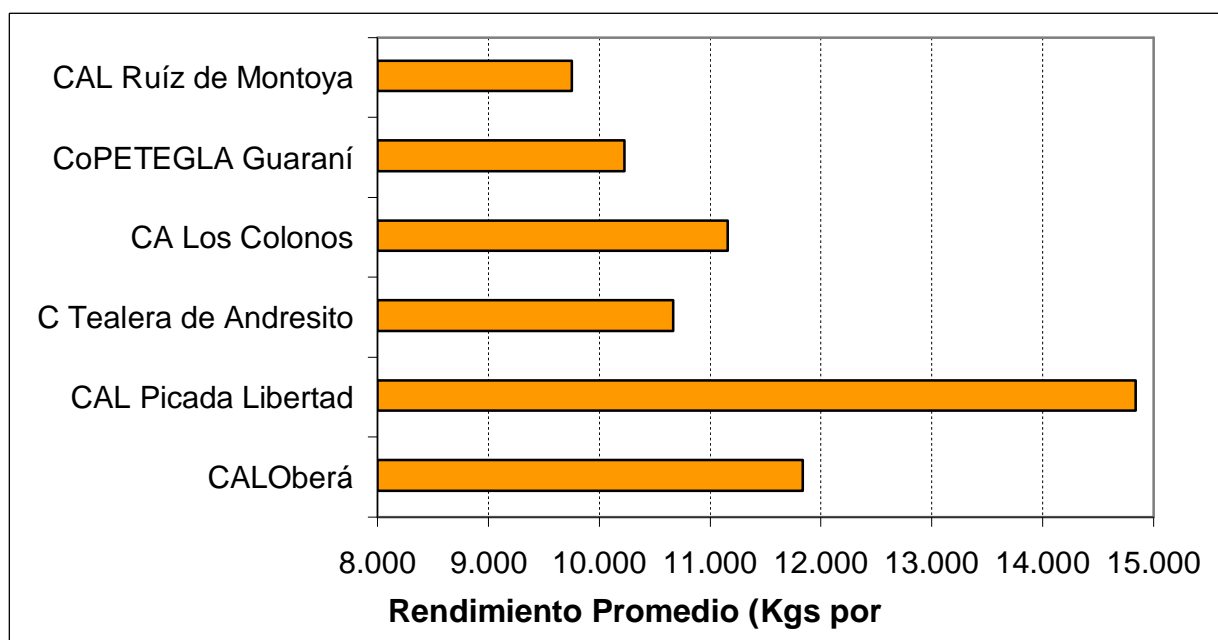
CAL Picada Libertad	185	100	292
CA Los Colonos	99	40	200
CoPETEGLA Guaraní	72	18	140
CAL Ruíz de Montoya	62	15	218
Total	99	15	440

Para explicar la heterogeneidad de los datos de producción de hoja verde de te, analizamos en primer lugar los datos de densidad de las plantaciones.

En conjunto, el promedio supera las **6.500 plantas por has**, con una amplitud que oscila entre mínimos de 5.000 y máximos de 10.000 plantas de te por ha. Siendo los productores de Los Colonos y de Ruíz de Montoya los de menor densidad y los de Picada Libertad los de mayor, alcanzando un promedio de 8.250 plantas.

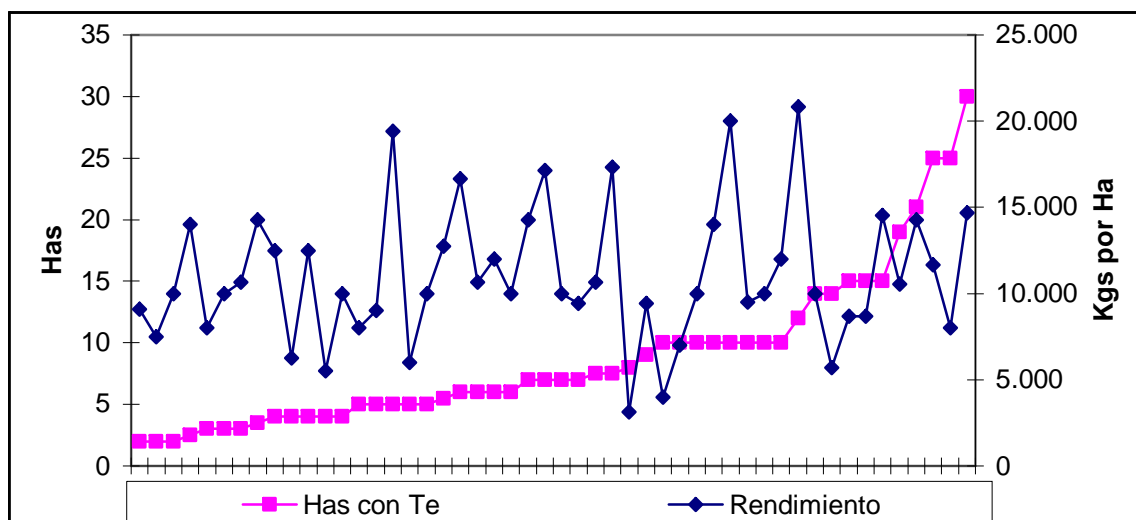
Este último dato se corresponde con los rendimientos expresados en kilogramos de te producidos por hectárea, donde los asociados a la Coop Picada Libertad aparecen con los mayores rendimientos, sensiblemente superiores a los de otras cooperativas. En conjunto todos los encuestados alcanzan un **rendimiento promedio de 11.260 kg** de hoja de te cosechados por has, aunque las variaciones se producen entre 3.000 y 20.000 kgs.

Rendimiento promedio por productor de Te según Cooperativa (Kgs. por Ha.)

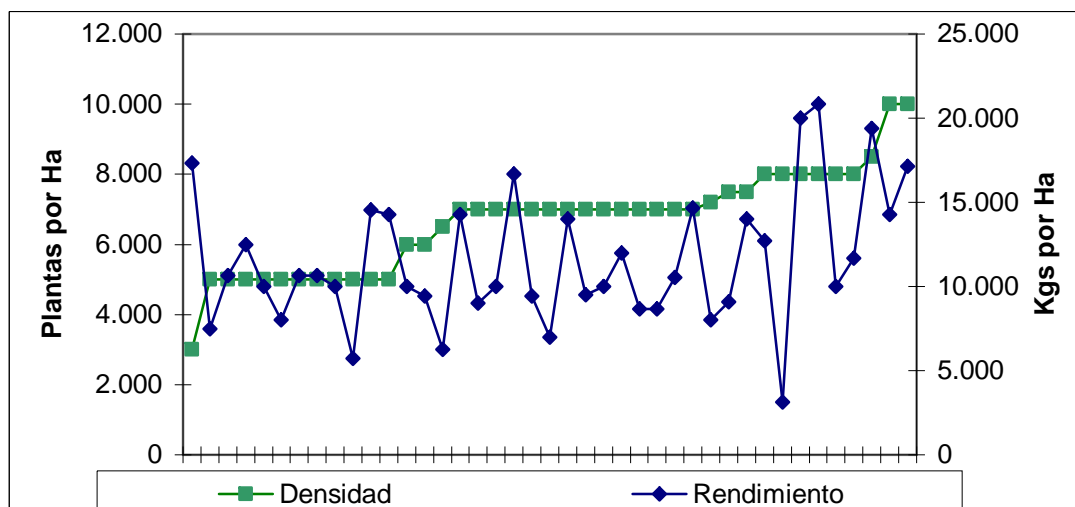


Otra relación a analizar es la **escala de producción**, correlacionando el tamaño de la explotación dedicada al te y el volumen de te producido.

El gráfico de la dispersión comparando el tamaño de los tesales con los rendimientos declarados por has, muestra que no necesariamente una mayor escala de producción signifique mayores rendimientos.



Aunque con una asociación poco marcada por algunos datos atípicos, existiría mayor relación entre una mayor densidad de plantación y mayores rendimientos.



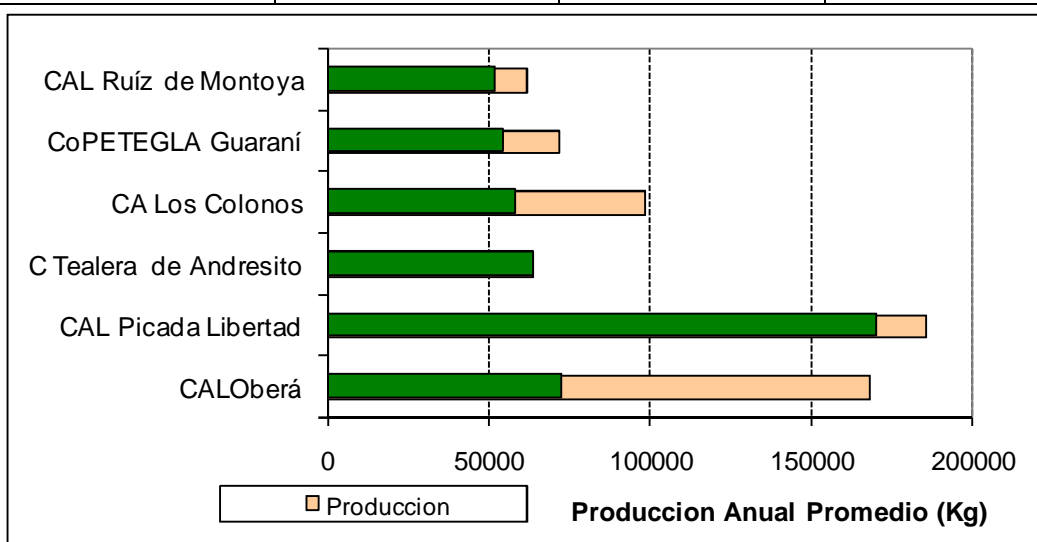
Comercialización de la Hoja de Te

Del brote de te cosechado por los productores encuestados, una parte sustancial es entregado a la Cooperativa de la que son socios, alcanzando en el conjunto al 75 %. Pero los problemas de acopio y de falta de turnos para entregar, hace que muchas veces las cooperativas no puedan recibir la totalidad del te que tienen para entregar sus socios.

Este problema se advierte con mayor intensidad según los datos de los propios productores en la CALO y en la Cooperativa Los Colonos (con solo una línea de secado), a la que los socios encuestados sólo pudieron entregar el 49% y el 59% de su producción respectivamente.

Porcentaje de entrega a la Cooperativa de Te según Cooperativa (Kgs.)

Cooperativa	Producción promedio Kg	Entrego a Cooperativa Promedio Kg	% de la producción entregado
CALOberá	168.333	81.875	49%
CAL Picada Libertad	185.444	170.444	92%
CA Los Colonos	98.857	58.571	59%
CoPETEGLA Guaraní	71.947	62.908	87%
CAL Ruíz de Montoya	62.000	52.000	84%
Total	99.199	67.131	75%

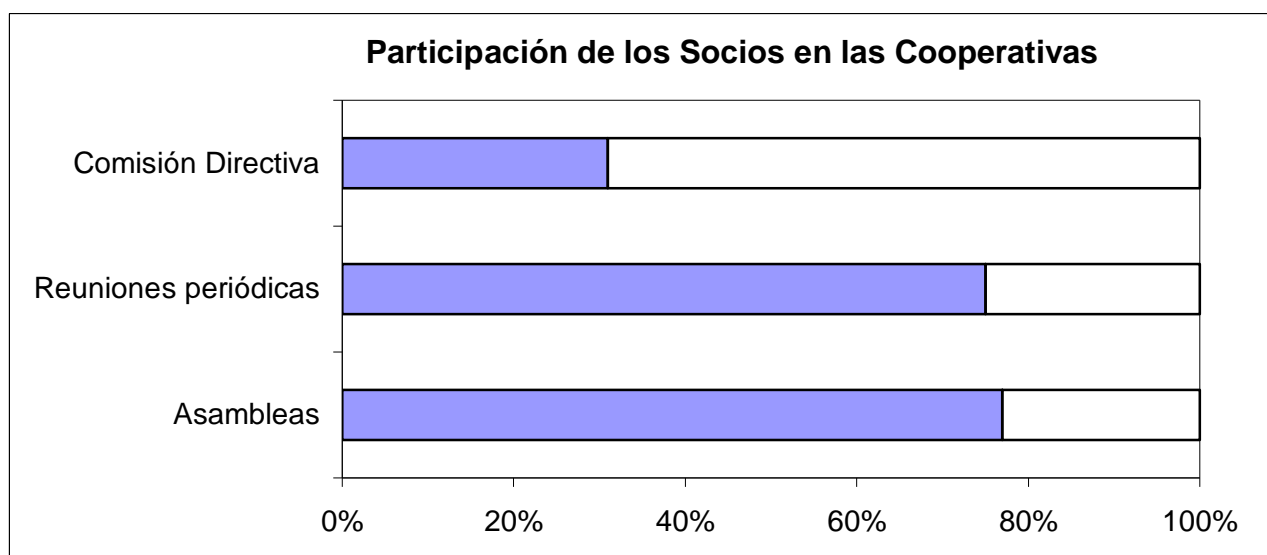


En contraste, la cooperativa Picada Libertad con mayor capacidad de industrialización (tres líneas), sería la que mayor porcentaje de la producción de sus socios recibe e industrializa. Para llegar a los secaderos, la tenencia de **transporte propio**, (camión o camioneta) condiciona la modalidad de transporte de la hoja verde y por lo tanto los costos de flete. Quienes no tienen camión o camioneta, deben esperar a que le retiren el producto o pagar flete, reduciendo su capacidad de decisión y negociación.

Algunas preguntas fundamentales giraban en torno a la percepción de los productores de la Cooperativa, si sólo la consideran como acopiadora de materia prima, o si se sienten parte activa de la misma, y por lo tanto partícipes de las actividades de procesamiento y comercialización consecuentes. Si bien este es un tema a trabajar con metodologías más cualitativas, los datos recabados nos dan algunos indicios.

Participación de los socios en la Cooperativa (%)

	Asambleas	Reuniones periódicas	Comisión Directiva
Participación	77 %	75 %	31 %



La participación sería importante (aunque no total) en el caso de las Asambleas y en menor medida en las reuniones convocadas, pero desciende a la hora de integrar o conocer las actividades de la Comisión Directiva.

También relevamos algunas de las dificultades que según los socios encuestados, tiene su Cooperativa para desarrollar las actividades

Las dificultades que tiene la cooperativa para el productor

Dificultades	Porcentajes
Capacidad de elaboración	23
Infraestructura comprar todo el te	21
Mejorar el secadero (1 línea mas)	15
Problemas. Adm Financiera	19
Otras	14
Ninguna	8
Total	100

4. Necesidades de Capacitación

Relevar entre los productores, y entre los miembros de las cooperativas los temas y la modalidad de capacitación que ellos ven como necesarios, nos permite identificar el orden de prioridades a la hora de planificar una capacitación acorde con las expectativas de los participantes.

De las reuniones mantenidas con socios y trabajadores, surgieron algunas observaciones coincidentes, que son presentadas a continuación como problemáticas comunes a las cooperativas de té en estudio.

Una cuestión recurrente, hace referencia a las **pocas oportunidades de capacitación** y a la muy **escasa la asistencia técnica** recibida por los productores de brote de té.

De los productores encuestados el 37% no recibió ninguna capacitación, y las que recibieron han sido breves, esporádicas y con temas definidos desde las instituciones capacitadoras. En la encuesta a dirigentes cooperativos, la necesidad de capacitación en **Buenas Prácticas**, tanto **Agrícolas** como de **Manufactura** aparecen como las más recurrentes, siendo la capacitación en BPA la que figura primero en orden de importancia. También en la encuesta a los productores primarios, y dada la proximidad de la cosecha, el orden de prioridades estaba concentrado en la capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas. Específicamente, marcaron con más frecuencia la necesidad de mejorar el **manejo del suelo**, la **fertilización**, y la correcta **aplicación de agroquímicos**.

Dado que en las cooperativas, los consejos de administración, los encargados de planta y los trabajadores del secadero, son los responsables del proceso de industrialización, son los que manifiestan en la encuesta mayor preocupación por implementar **Buenas Prácticas de Manufactura** y por mejorar la **Planificación Estratégica** y la **Gestión Económica**, para lo que requieren capacitación específica para quienes intervienen en dichas actividades. Para los productores, los temas en gestión en lo que quisieran capacitarse más son “**costos de producción**” y “**educación cooperativa**”: Otro de los temas en que coinciden las encuestas a productores y a cooperativas es en la importancia de la **comercialización conjunta**.

Algunos productores, además de ser socios de la Cooperativa que había convocado la reunión, son socios de otras cooperativas, sobre todo aquellos que además de producir te también producen yerba mate (Coop Yerbatera de Campo Ramón, Colonias Unidas de Alberdi, etc.)

Ante la pregunta si “*¿Ha recibido capacitación en alguno de estos temas?*”, respondieron que han sido muy puntuales, y referidas al manejo del suelo, fertilización, y al manejo de las plantas de Te, como poda y cosecha (Buenas Prácticas Agrícolas).

Algunos pocos productores mencionaron que han recibido a técnicos para hacer análisis del suelo en su chacra, o para algún asesoramiento específico.

Pero lo que es de destacar, en coincidencia con otros estudios previos, que el 37% de los productores encuestados “no recibió capacitación” alguna, lo que sería significativamente más alto si tenemos en cuenta que aquellos productores que se acercaron a la reunión son los más predispuestos a recibirla, o los que tienen más contacto con la cooperativa.

La Institución capacitadora más nombrada es el **INTA**, y en especial recuerdan las Jornadas Técnicas organizadas por dicha entidad para la Fiesta del Te.

También recibieron alguna respuesta cuando los productores se acercaron por su iniciativa y en forma individual a la Estación Cerro Azul del INTA

Mencionan el esfuerzo de las propias **cooperativas** en organizar capacitaciones, o en contratar profesionales (ingenieros, técnicos) para la asistencia técnica en las unidades productivas.

En menor medida aparecen mencionados el **Ministerio del Agro y la Producción** en cuanto a BPA, y la **Secretaría de Acción Cooperativa** en cursos de cooperativismo

La consultas a **otros productores** fue mencionada como una forma de compartir conocimientos y prácticas.

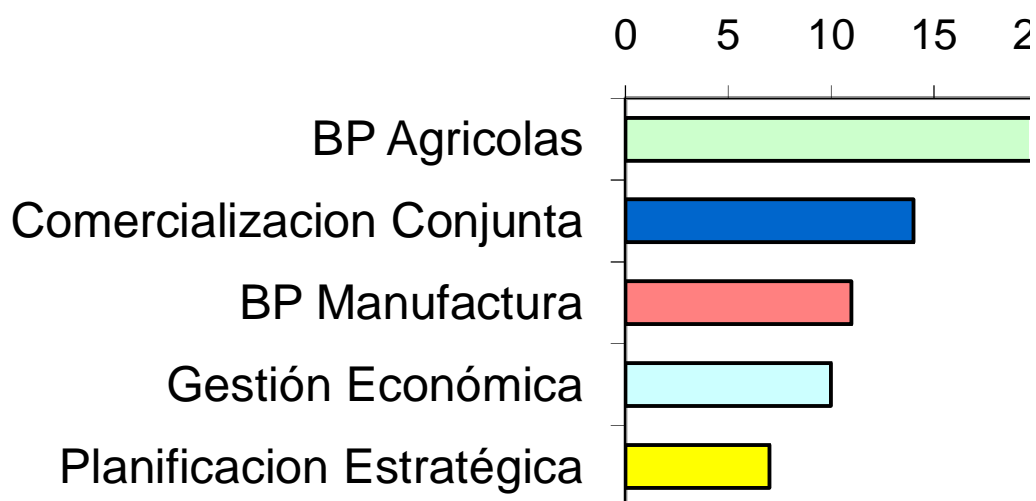
Tiempo transcurrido desde que recibió la capacitación

	%	% acumulado
Hace mucho, Más de dos años	15	15
Más de un año	6	21
Hace un año	8	29
En los últimos 6 meses	22	51
No recibió	12	63
Total	37	100

En la columna de porcentaje acumulado se puede ver que el 51% de los consultados recibió capacitación *Hace 1 año o más*. Sumado al hecho de que las capacitaciones han sido habitualmente de media jornada o un día, podemos concluir que las capacitaciones recibidas han sido breves, esporádicas y por temas definidos desde las instituciones capacitadoras.

Los datos de la siguiente tabla son la frecuencia con que marcaron cada uno de los temas sugeridos de capacitación, en orden de importancia. No es casual que por tratarse de productores primarios y dado que se acerca el tiempo de cosecha, el orden de prioridades esté concentrado en las *BPA*, aunque también aparecen con importancia la *comercialización conjunta*, las *BPM* y la *gestión económica* en el segundo lugar de importancia.

Capacitaciones	Orden de importancia						Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	
Buenas Prácticas Agrícolas	41	1					42
Comercialización Conjunta	1	12		1			14
Buenas Prácticas Manufacturas	1	7	2	1			11
Gestión Económica	3	4	3				10
Planificación Estratégica	2	1	3		1		7
Organización Cooperativa	1	3	1	1			6
Emprendim Asociativos y Economía Social		2	2		1		5
Marketing Cooperativo		1	2			1	4



En la encuesta estaba abierta la posibilidad de sugerir **otros temas** para capacitarse, y los productores solicitaron de acuerdo a sus necesidades formación en “acidez del suelo”, “subsolada”, “aplicación de fertilizantes” y “máquinas fertilizadoras”, “uso de calcáreo”, “plaguicidas para ácaros”, “poda fuerte”

Ante la pregunta “¿en qué temas de las buenas prácticas agrícolas le gustaría capacitarse más?” los productores marcaron las siguientes opciones:

Mayor capacitación en BPA

Tema	Respuestas
Fertilización	47
Manejo de Suelo	42
Aplicación de Agroquímicos	40
Poda y Cosecha	18

Cuando preguntamos “¿en qué tema de gestión le gustaría capacitarse más?” las opciones marcadas fueron

Mayor capacitación gestión

Tema	Respuestas
Costos de Producción	24
Educación Cooperativa	22
Serv de apoyos otras Inst.	20
Mercadeo	11
Compras	5
Certificaciones	4

Entre **otros temas** sugeridos como necesidades de capacitación mencionaron la “**Gestión de Ventas**”, y el “**Comercio Exterior**”.

5. Propuestas para mejorar

Podemos profundizar el análisis en cada eslabón de la cadena productiva del te, identificando las mejoras que según sus protagonistas serían necesarias:

a. Mejoras en las CHACRAS

Coinciden en la importancia de la capacitación, concientes de que mediante la aplicación de **buenas prácticas agrícolas**, las plantas se nutren mejor y tienen menos necesidad de fertilizantes.

Según los productores, la capacitación en **buenas prácticas** tendría que ser en el mes de septiembre, antes de la cosecha.

Insisten sobre el cuidado en los tiempos de **aplicación de los agroquímicos**, ya que los cambios climáticos (como la sequía, o las heladas tardías, por ej), trastocarían las prácticas habituales.

*“Una charla tendría que ser sobre los **acaricidas** y el tiempo que hay que poner un herbicida hasta hacer la cosecha para asegurar un buen producto. La cosecha así como esta el clima es la última semana de octubre. Porque si aplicamos mal un producto, un fertilizante o un acaricida o lo que fuera, tiramos la plata”* Presidente Coop Picada Libertad

Por la suba de sus **costos**, mencionan que crecen las dificultades de comprar **agroquímicos** y **fertilizantes**. El precios de los agroquímicos no se condice con el precio que los productores consiguen por la hoja verde, con lo que su aplicación es insostenible tanto económica como financieramente.

*“Nos cuestan muy caro los **insumos** y nuestra producción no vale nada. Si no le pones urea estamos condenados. Para sacar un brote lindo necesitamos abono. Para esta fecha hay mucho acaro, cualquier veneno no les sirve. Otro tema es los fertilizantes. **Capacitación en fertilización** para tener una buena materia prima. Para empezar”* Socio Productor Cooperativa Los Colonos

Algunos asistieron a Jornadas de BPA (que brindó el INTA), pero luego se presenta la dificultad de la aplicación, tanto por la falta de práctica como por los costos necesarios para llevarlo a cabo.

“Fui a una jornada del INTA de BPA. Todo es lindo, pero no lo podemos hacer por los costos. Y ahí escapa a todos. Hacen falta los insumos para no gastar plata al pedo. Igual que los fertilizantes, cuando sería el momento correcto para aplicar”. Socio Cooperativa Te Guarani

Sugieren capacitación en **fertilización** y mejor aún si pueden estar asociadas a **análisis de suelo**. Algunas cooperativas lo hacen, pero se necesitaría un ingeniero para asistencia técnica en cada chacra.

*“Como la época de poda ya paso, la capacitación tendría que ser en **fertilización**. Creo que el 50% de los socios tiene el análisis de los suelos del año pasado pero no tenemos un **técnico** que nos diga, tenés que poner esto o lo otro. Sería bueno que venga un profesional para asesorar”.* Socio Productor Cooperativa Los Colonos

El problema más serio que tienen en este momento, son los “ácaros” ya que no dejan brotar la planta y este año hay cualquier cantidad, por el clima.

El veneno utilizado el año anterior ya no tiene la misma **efectividad**, además de tener que considerar el **efecto residual** que ocurre con la aplicación de venenos cada vez más fuertes para eliminar la plaga.

*“Este año por lo que vemos hay muchos ácaros, hay que informar bien a la gente las consecuencias de aplicar ciertos **herbicidas**. Nosotros como productores, cada uno improvisa y se arregla de la mejor manera, en base a experiencias propias como de vecinos, amigos...pero a veces fallamos porque alguien dice que ponga algo mas barato sin saber si esta probado, y pasando la bascula es otro tema, es mas complicado para que la calidad esté acorde a las condiciones de los compradores”* Presidente Coop Picada Libertad

En el caso del té orgánico muchos fertilizantes no están permitidos (las certificadoras deben autorizar el uso de cada producto para que no se tenga luego problema con la certificación).

Existe la preocupación por los **efectos residuales** de los agroquímicos versus la baja efectividad de los permitidos y ya aplicados anteriormente.

*“Tenemos que tener cuidado con el acaro. En el caso del té orgánico con más razón se debe tener cuidado con los acaricidas porque son muy fuertes. Están apareciendo **fertilizantes orgánicos**, solamente que no puedes tirar al boleó como estamos acostumbrados, tenemos que enterrarlos, entonces tenemos que hacer una maquinita para que cada productor la enganche en su tractor, para poder fertilizar, pero los costos de estos fertilizantes son muchos mayores, pero creo que no muy lejos estaremos con fertilizantes buenos, faltaría para distribuirlos”* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Los productores manifiestan que cuando el **brote** llega a su punto justo es indispensable cortarlo, y no hay márgenes de tiempo para esperar los turnos que da el secadero, ya que se ‘entacuara’ y pierde calidad.

Al té hay que entregarlo a punto, cuando sale el brote nuevo hay que cortarlo, por la sanidad y productividad de la planta. Y la administración del secadero da turnos a los productores que muchas veces no se relacionan con los tiempos de producción de la chacra, por lo que se ven obligados a colocar la producción en otro lado, obteniendo peores precios.

*“Si te pasas del tiempo para poda, el té no sale con calidad, sale con mucha fibra. La **capacidad instalada del secadero** es uno de los principales problemas. Con máquina sacas tranquilo diez mil kg por día y garantizas que el brote este en condiciones y también da una cosecha de calidad, después viene el problema de ampliar y mejora de la capacidad del secadero”* Socio Productor Cooperativa Los Colonos

b. Mejoras en el PROCESO de INDUSTRIALIZACION

Los adelantos tecnológicos aplicados en la chacra, han permitido **cuadruplicar la producción por hectárea**, hoy los asociados producen más que antes, pero la capacidad instalada en las plantas de procesamiento sigue siendo la misma, lo que agrava los cuellos de botella del ingreso. Ampliar las **líneas de secado**, sería una condición para mejorar el proceso de producción.

La **capacidad instalada** es inferior a la cantidad de hoja acopiada para el ingreso al proceso, creándose tiempos de espera que deterioran la calidad del brote.

El punto crítico de la cadena son los **secaderos** que elaboran té, y por eso baja el precio, y pagan poco a los productores. Esta muy bueno el hecho de mejorar la calidad del brote en la chacra, pero en el acopio se amontona, se pudre y ahí cae la calidad.

El tema de calidad pasa también por la **falta de maquinarias** buenas para el proceso de manufactura. Cuellos de botellas en las plantas, en **sectores críticos** que bajan la calidad del producto final.

La mayoría de las industrias como están hoy no podrían acceder a ningún tipo de certificación, pero mediante mejoras podríamos ir **rumbo a certificar**, y así obtener un mejor precio, y la cadena de mejora se extendería consecutivamente.

*“Las **BPA** tienen que estar acompañada de **BPM**, porque hay que ver como se presenta la fábrica, cuando viene alguien. Pero si tenemos un buen producto de calidad tendremos compradores”. Productor Socio Coop Picada Libertad.*

Para determinar cuando es el punto del marchitado, tiempo de fermentado, secado, etc. se utilizan métodos poco precisos (por “intuición”).

*“otro de los que vendría muy bien, en **buenas practicas de manufactura** porque tenemos mucho que hacer. Tenemos que apuntalar la capacitación, pero no vamos a cambiar de un día para el otro”* Presidente Coop Picada Libertad

*“El curso de **BPM** tendría que ser antes y durante de la zafra, así es teórico practico. Así mientras estas trabajando te van diciendo, mas o menos fuego...A mediados de octubre*

Ayuda mucho. Ayer estuvo un ingeniero que va a poner termómetros digitales para hacer un control” Socio Cooperativa Te Guarani

Saben que el INTA tiene métodos más exactos, y sería ideal poder tener **indicadores** en placas colgadas dentro del secadero, que permita fácilmente a cualquier trabajador realizar las inspecciones necesarias para mejorar el producto final.

*“Y la parte del secadero en la **elaboración del te negro**. No conocemos el tiempo de fermentado, de marchitado. No sabemos en realidad. El personal que esta todos los días tiene que saber. La zafra pasada el te no salía negro porque no podíamos ajustar bien el proceso. Necesitamos un **técnico** que nos asesore bien. Hay un montón de cuestiones técnicas que la gente del INTA sabe”. Socio Productor Cooperativa Los Colonos*

También ven como interesante la capacitación en **BPM** a los trabajadores del secadero, que desarrollan actividades en la planta, siempre que la teoría acompañe a la práctica.

*“Nosotros necesitamos cursos intensivos y diarios, en **orden y limpieza**. Hasta que nos cansemos, de escuchar orden y limpieza, el resto viene solo. Como el 99 % de los que trabajan acá son hombres...y porque hay que aceptar que la mujer es mas meticulosa y ordenada. Que en algunos sectores hay personal femenino sería interesante, pero habría que adecuar las instalaciones.*

*También todo lo referente al buen uso de las cosas, el uniforme, el lavado de las manos, porque si a mi me dicen vestite bien, como la ART que le interesa que el empleado este vestido, pero las **BPM**, son más exigentes porque cuando el comprador le ve con una camisa con botones, o un anillo, dice no, porque pueden caer en el producto. Nos falta capacitación o información. Los hábitos de los fumadores, porque hay lugares que no se puede fumar. O a que distancia se puede. A que distancia debe estar un taller de la planta, por los lubricantes, grasa. El buen uso de los sanitarios, de cada sector. No es un capricho mío como encargado, es porque no pueden entrar cosas extrañas, si trabajas en la secanza no puedes entrar al baño del envasado porque puedes traer barro de la zona de la caldera, por ejemplo. Concienciar el buen uso de las cosas, y de los sectores del secadero.*

*No vamos a poder entrar a otros mercados si no hacemos **BPM**. Y son inversiones que uno no ve”. Encargado secadero Picada Libertad.*

Pero también advierten que la capacitación debe ir acompañada por inversiones en mejorar las condiciones de los establecimientos, ya que si no las exigencias recaen sobre los trabajadores que se encuentran con muchas dificultades para ponerlas en práctica:

*“El concepto se esta volcando a que se mejoren las **condiciones del establecimiento** para ir quitando los elementos de protección personales. En lugar de casco, que no haya nada que se te pueda caer en la cabeza. En lugar de barbijo, que haya extractores que purifiquen el aire.*

Te exigen cada cosa que si el operario lo vestís con todas las normas de seguridad parece un astronauta que va a la luna. El operario debe trabajar lo mas suelto y tranquilo posible. Hay estudios que dicen que hace mejor las cosas y rinde más. Mucho hincapié en quienes son los responsables de cada área, y otra cosa es la famosa planilla, los registros deben ser rápidos y breves”

Encargado secadero Picada Libertad.

c. Mejoras en la TECNOLOGIA

Una de las maneras de aumentar la rentabilidad es incrementar el rinde en cada tesal. Hablando de **té clonal**, un productor opina que no es tan bueno, sirve para homogeneizar y para producir más kilos, pero de calidad y sabor es menor.

Las **maquinas** aplicadas a la producción actualmente, son inventadas o adaptadas por los propios productores. Faltaría intervención del Estado para favorecer la innovación tecnológica y para facilitar que las nuevas tecnologías lleguen a la chacra del productor.

*“Acá estamos inventando porque se le ocurrió a un productor. Ahora salio una **cosechadora a granel** que está a prueba, para que no haya mas manoseo del te. El que invento fue un industrial que con un tallercito, experimento, se jugo, y le salio bien. Ahora digo qué podemos hacer con la universidad para bajar el costo de producción. Con la maquina a granel, tenemos que modificar el camión, la cooperativa tiene que modificar el secadero para recibir a granel...”* Presidente Coop Picada Libertad

*“En el **transporte** de la materia prima, eliminar el emponchado. Eso significa modificar los camiones, y el sistema de descarga en el acopio, para evitar el manoseo de la hoja verde. Lo ideal es una planchada continua, descargar el te con una planchada móvil.*

*En la **industrialización** cambiar todo lo que es chapa por acero inoxidable. Montar tipificación y envasado”.* Socio Productor Cooperativa Los Colonos

Se puede aumentar la producción con buenos manejos, como el **subsulado** y **arado** que hoy no se hace, por falta de maquinaria adecuada. Se podrían comprar las máquinas en forma de consorcio, porque no es rentable hacerlo de forma individual, por un solo productor o cooperativa pequeña. Solo es posible y redituable si se las compra de a muchos.

*“Una de las cosas que se esta trabajando en el cluster es en la mejora de las **cosechadora de te** y en buenas practicas agrícolas. El manoseo del te ya en algunos años no lo vamos a poder hacer, el tema de la cosecha con la maquina, la descarga a granel. Hay empresas que si lo podrán hacer y ustedes que están*

apuntado a las certificaciones. Tal vez con estos programas se pueda subsidiar la mejora de estas maquinas". Presidente de Cooperativa los Colonos

También se prevén necesidades de mejorar las tecnologías de almacenamiento;

*"En un futuro no podremos **almacenar** mas el te seco en bolsas, vamos a tener que hacer silos y las exigencia internacionales ya están viendo este detalle por los bichos, las cucarachas, etc."* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

d. Mejoras en la CALIDAD

La mejora en la calidad está fuertemente asociada a las exigencias de los compradores, pero también a la posibilidad de mejorar los precios del producto

*"Porque te barato podemos hacer. En Misiones un 80% del te es económico, pero se lo vende a muy bajo precio, se vende un te para industrializar pero no para una mesa. Hay otros países que también están produciendo te muy barato lo que esta creando grandes problemas comerciales. Por eso tenemos que revertir que Misiones vende un te barato, **mejorando la calidad del te**, porque no en vano discutimos por la calidad, porque tenemos mucho palo, mucha fibra, muchos subproductos, que en promedio da un precio muy bajo. Debemos comenzar a concienciar de mejorar la calidad así pedir mejores precios. Es una sugerencia que trae futuro".* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Como una manera de aumentar la rentabilidad la mejora de calidad debe iniciarse en la producción de la materia prima y continuar en la elaboración:

"Les digo esto para que se den cuenta que su chacra es una empresa pequeñita, pero es una empresa, entonces cuanto mejor hagan su trabajo mas te saquen de su tesimal mas rentable va a ser para ustedes y concienciar acerca de la calidad porque es primordial" Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

*"Que el productor se concientice en **cosechar en tiempo y forma** para entregar un producto de calidad. Cuando usted tiene un buen manejo del suelo tiene un buen producto, eso es la base de la **calidad**, por eso yo mencionaba los trabajos culturales, eso abarca todo.*

*Hay que utilizar la ponchada del mismo lado, las que son para té orgánico tienen un numero y nombre particular porque desde las certificadoras nos exigen eso. En el acopio se ve la calidad. Si el brote es bueno y tiene un buen marchitado, arrollado, hay que cuidar la fermentación, en el secadero la temperatura, un buen tipificado. Cada paso es importante. La parte crítica seria aumentar la **capacidad del secado**"* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Intuyen que las posibilidades de mejora en la calidad del producto, dependen de mejoras en todos los pasos del proceso de producción y elaboración. Y no solo al interior de una cooperativa, sino en conjunto, ya que al momento de exportar se suman los aportes de distintas cooperativas y los perjuicios de un producto malo se extienden a todos los productores.

*“Está bien que nos capacitemos dentro de la cooperativa. Pero, si capacitamos a un socio y tenemos un te hecho un chiche y otra empresa no esta en condiciones o nosotros recibimos algo o industrializamos algo que no esta en condiciones, cuando se va a vender a EEUU o a Europa, allá no es el te de Picada Libertad, es el té Argentino. Es muy importante que todos **en conjunto hagamos bien las cosas** y mejor si le ponemos valor agregado”* Productor Socio Coop Picada Libertad.

También reciben las exigencias de los compradores y de las empresas certificadoras que visitan las plantas y las chacras, y sugieren permanentemente mejoras.

*“Aca en Misiones se esta mejorando pero todavía falta mucho, estamos 20 años atrás, hoy piden una fermentadora que tenga acero inoxidable y bronce, el horno hoy piden que sea de acero inoxidable con la **exigencias internacionales** que hay pero tenemos que ir adaptando; nada es imposible pero tenemos que ir paso a paso”.* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

e. Mejoras en GESTION COOPERATIVA

Los productores opinan que sólo si se **mejora el precio** de la hoja verde, se pueden mejorar muchas cosas.

Sus problemas derivan del precio de la hoja verde, que no les permite cerrar los números. Manifiestan que hay buena voluntad, que quieren mejorar la tecnología, la calidad, pero los resultados no apoyan.

Dado el contexto, aún son necesarios subsidios para poder **aumentar la capacidad de producción**, ampliar las instalaciones, acceder a nuevos mercados. Pero para que el productor no siga golpeando puertas en los ministerios y poder salir adelante, tiene que participar activamente en las cooperativas.

*“Mejorar la **gestión de la cooperativa**, con capacitación a los consejos de administración primero y a los socios. En gestión, en marketing y los socios tienen que tener un sentido de pertenencia que se logra con capacitación y que sepan que ellos son dueños de la fábrica”* Socio Productor Cooperativa Los Colonos

Una de las posibilidades cooperativas es la administración de herramientas y maquinarias que el productor no podría adquirir en forma individual, pero que en forma conjunta mejorarían significativamente las prácticas agrícolas, reduciendo los costos:

*“Respecto a la fertilización, hoy nadie pasa el subsolador. El problema de la subsolada es tener una maquina adecuada para el trabajo. Se esta buscando la mejor maquinaria y bajarla a los productores a través de **consorcios**, en un trabajo en conjunto con el INTA y la nación. Yo creo que existe un problema estructural, cuesta mucho **trabajar con el vecino** y con el otro y si solucionamos, paso a paso podemos ahorrar muchísimo”* Presidente de Cooperativa los Colonos

*“Hacen falta muchas **maquinarias**, parar subsolar, para hacer podas fuertes, podas bajas, a lo mejor según veo, va a ser la cooperativa la que va a tener esa*

*maquina y ya veremos como vamos a hacer para adquirirla, pero seria manejada por los mismos productores, es el **consorcio** que el dice, se junta a todos los plantadores de te y bueno se usa esa maquina para hacer el trabajo, para una poda fuerte o una subsolada fuerte. Todas estas cosas van a ir mejorando las relaciones con los productores y la cooperativa y también entre las cooperativas”.* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Al presentar los proyectos que se vienen desarrollando en forma conjunta entre las cooperativas tealeras de Misiones, se marcan las dificultades para trabajar en forma conjunta y se resaltan los logros de haber articulado las Cooperativas entre sí.

“este es un trabajo que se viene realizando desde finales del 2005 en el cual nos reunimos con la gente de esta Coop, de Picada Libertad, de la CALO y también la de Andresito y COPETLEGLA de Guaraní para realizar un proyecto integrado. Sabemos que todas las cooperativas tienen problemas y necesidades en cuanto a la parte estructural, y de asistencia técnica a los productores. Los que están mas adelantados en la parte de buenas practicas es acá la Cooperativa de Ruiz de Montoya, con los productos orgánicos te y yerba mate, es decir que están mas avanzados que las otras cooperativas.

*Por ahí **cuesta que nos juntemos** para hacer un proyecto en común y todo esto ha sido un inicio muy favorable en esta sentido”.* Presidente de Cooperativa los Colonos

*“cuanto mas **participemos en forma conjunta** mas fuerte seremos, podremos prestar mas servicios a la comunidad y darles seguridad”* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Un entendido en té, comentó que en Canadá se conforman **pequeñas cooperativas** dependientes de una central, y que de esa manera, la manera funcional de su gestión permite más integración de los productores y más resultados positivos.

Un cooperativista que está en el directorio del IFAI, contó que hay casos de **proyectos asociativos** para armar cadenas productivas.

Mediante la capacitación en gestión, se podría mejorar la calidad y aumentar la producción, y así lograr mayor rentabilidad mediante la exportación.

“Hoy exportamos, logramos la posibilidad de exportar porque nos actualizamos y estamos acordes a otras empresas que exportan, que son de primer nivel. Cuando hay mercado, entonces se busca aumentar la producción, como hoy que queremos ampliar la línea, con una segunda, y así estaríamos cumpliendo las exigencias de hoy en día, de acero inoxidable en el marchitado, inoxidable y cobre en la enruladora, etc. todo esto por las exigencias internacionales. Nada es imposible, pero con empeño y paso a paso lo vamos logrando. Pero necesitamos respetar las exigencias internacionales para seguir exportando y no perder al cliente. No podemos distraernos de los compromisos asumidos, hay que cumplirlos” Presidente Cooperativa Ruiz Montoya

Principalmente los jóvenes que participan de los Consejos de las Cooperativas, opinan que la capacitación en “Gestión Cooperativa” es fundamental.

Necesitan **herramientas** y cómo aplicarlas, para el crecimiento y la mejora en las organizaciones y para no repetir errores que debilitaron a las cooperativas.

“falta capacitación para mejorar la gestión, es muy importante. Hay tantas cosas, las gestiones dejan mucho que desear, hay muchas que están mal manejadas administrativamente y los resultados son catastróficos. Acá sucedió que técnica y administrativa fue desastroso y tuvimos que empezar de cero”. Presidente Cooperativa Ruiz Montoya

f. **COMERCIALIZACION conjunta**

Afirman que es necesaria la capacitación en **comercialización**, ya que siempre estuvieron muy concentrados en la producción y hoy hay que apuntar más a la comercialización y a trabajar en conjunto para sacar a la cooperativa adelante.

Afirmaron que las cooperativas han perdido **oportunidades de exportación** por falta de volumen, y que a pesar que hacen esfuerzos por mejorar sus instalaciones, siguen perdiendo clientes por no poder cumplir con las exigencias de seguridad e higiene que solicitan ciertos mercados.

Tenemos que incorporar las nuevas **demandas del mercado**, la nueva realidad.

La **comercialización** es fundamental, las empresas que saben comercializar, obtienen una mejor rentabilidad que las cooperativas, que no cuenta con especialistas en el tema y que sabemos que nos falta.

*“No estamos produciendo mas te, pero estamos **exportando** y también la cooperativa ya tiene 53 años y hace tres años estamos buscando otras posibilidades para poder exportar y despacito lo vamos logrando y también para actualizarnos para estar acordes a las otras empresas”* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

Comentan que las empresas con éxito en la zona, logran **grandes volúmenes** de producción y pueden abastecer a grandes consumidores, donde se obtienen mejores precios. En cambio, las cooperativas no alcanzan los volúmenes necesarios para abastecer esos consumidores, porque están muy dispersas y fragmentadas.

Si la producción es de un **té económico**, se podrá vender solo como tal, obteniendo bajos precios. Pero si se mejora la calidad, se puede salir de rubro de té económico que hoy se vuelve cada vez más competitivo ya que grandes países productores compiten en el té sin diferenciación.

Opinan que no conviene competir en cantidad, sino que deben encontrar nichos de mercado donde colocar la producción con mejores precios.

*“Argentina produce nada mas que el 2% del te en el mundo y si dejamos de producir nadie se va a enterar, salvo los productores. Pero convengamos que para esa cantidad de producto podemos encontrar nichos en el mercado en que los precios son muy buenos, como la cooperativa Ruiz de Montoya que esta buscando nichos para sus productos y eso es muy bueno. Debemos apuntar por sobre todas las cosas a la **calidad** y a la **mejora del rendimiento de la chacra**”.* Presidente de Cooperativa los Colonos

Pero el mayor desafío es superar la competencia o la indiferencia entre las propias cooperativas, y lograr articular acciones conjuntas

*“En **comercialización**, el trabajo en conjunto para obtener volumen y lograr una marca propia para ir abriendo puertas o nichos donde pueda vender la cooperativa”* Presidente de Cooperativa los Colonos

g. CAPACITACION Permanente

Para motivar a los socios, el Presidente de una Cooperativa asociaba la capacitación a la mejora de la productividad y por lo tanto de la rentabilidad de cada unidad productiva:

*“Usted también nombro algo de **calidad**, es que apuntemos ahí, si quiere y participa de los cursos de capacitación puede estar instruido para que su propio tesimal produzca mas kg al año, así esta aumentando el precio de su producción con el mismo trabajo, esto es a lo que apuntan estos cursos de capacitación y también la necesidad de los productores”* Presidente de la Cooperativa Ruiz de Montoya.

En cuanto a la participación en las capacitaciones, además de los socios se propone una convocatoria abierta y que otros **interesados** no asociados participen en los talleres. Alegan que la gente **joven** es la que nos da el impulso para meternos en estos temas. No es fácil entrar al productor más viejo, los más jóvenes se enganchan muchísimo mejor

Insisten en la falta de profesionales y técnicos que estén trabajando en las chacras. El único capacitador al alcance en la zona es el **INTA**, y falta mayor presencia de la institución.

Enfocar el aprendizaje sobre las alternativas de **tecnología aplicable** a las chacras, para la economía del productor y la tecnificación su chacra, porque sus resultados inciden en la calidad del producto final y en su bolsillo.

Afirman que se necesitan **técnicos** que sepan de producción orgánica, para poder cumplir con las necesidades derivadas de las exigencias internacionales, y así también no solo mejorar la calidad sino también el rinde.

Conocer mejor las debilidades y fortalezas del sector y de cada cooperativa en particular, les facilitaría las gestiones para acceder a subsidios para las necesidades de inversión manifestadas.

El presidente de la Cooperativa Picada Libertad planteó la necesidad de debatir esta problemática en instancias como las Jornadas de las Cooperativas Fericoop, donde también existan oportunidades de capacitación.

*“...estamos en Alem haciendo la **FERICOOP** entre las cooperativas organizamos una exposición abierta, para hacer distintos tipos de charlas y capacitaciones. Veo que seria muy interesante y abierto, extensivo a los otros tealeros no solo los de Picada Libertad. Me interesa que en esa jornada se pueda disertar una charla. Hicimos jornadas así con el Ingeniero Sosa, y otra con temas de herbicidas, o el tema de poda, creo que seria interesante”*
Presidente Coop Picada Libertad

Tanto en las reuniones como en las encuestas los participantes manifestaron la importancia de participar de capacitaciones y de recibir asistencia técnica, ampliando a otros socios, e inclusive a otros productores.

6. Propuestas de Capacitación

La propuesta de capacitación elaborada por la Universidad Nacional de Misiones, se concretó a través de talleres de capacitación y de publicaciones que fueron trabajadas con

los miembros de las Cooperativas que participaron de las reuniones llevadas a cabo en la zona centro de Misiones.

Sintetizamos a continuación algunos de los contenidos de dicha propuesta.

a. Gestión Cooperativa

Entendiendo que *“la capacitación del productor y de los cuadros dirigentes no ha constituido tradicionalmente un objetivo específico de las cooperativas, pero es un rol que se convierte en primordial para ayudar a sus asociados a mantenerse en la actividad y a la cooperativa como instrumento viable”*⁵⁷, esta propuesta de capacitación enfatiza algunas herramientas conceptuales de administración y gestión.

Comenzando por la presentación de algunas nociones del cooperativismo, del contexto histórico del surgimiento, y del surgimiento del cooperativismo en Argentina, profundiza sobre algunas problemáticas de las Cooperativas, entre las que se destacan la contabilidad y la administración financiera.

Se presentan algunos datos muy generales sobre el mercado internacional del té, e información escueta sobre las exportaciones argentinas de te, para culminar con una breve mención conceptual sobre estrategias competitivas.

Tomando a la asociatividad como una manera de mejorar la rentabilidad de los productores agropecuarios, remarca la importancia de la contabilidad cooperativa para conocer la situación económica, financiera y patrimonial de la Cooperativa, y contribuir en el control de la gestión y la toma de decisiones.

b. Marketing estratégico para el Sector Tealero

En varios países los principios cooperativos son valorados positivamente por la población, no sólo por los que forman parte de las cooperativas, sino también por los posibles consumidores de los productos y servicios que éstas generan para el mercado. Cuando Las cooperativas entran a competir con otro tipo de empresas, sus fortalezas no son ni el capital, ni la eficiencia, sino justamente los valores que las diferencian de los intereses lucrativos del capital.

El “marketing” puede transformarse en herramienta, no sólo de publicidad, sino de educación cooperativa, reforzando la relación directa entre productores asociados y consumidores y aprovechando el sentido de pertenencia.

A partir del diagnóstico sobre la importancia de asociarse entre las cooperativas del sector, y como herramientas para superar las dificultades identificadas, se habla de **“marketing de relaciones y redes”** como procesos asociativo para alcanzar economías de escala (aumentar los volúmenes de oferta, homogeneizar la calidad de la producción, abrir nuevos mercados, contratar servicios, incorporar tecnologías y comprar insumos en forma conjunta). También remarcan la importancia de considerar la **“ventaja cooperativa”** que aúna las mejoras cuantitativas (precios de los productos pagados a los productores, salarios de los trabajadores) con las cualitativas muchas veces no tenidas en cuenta explícitamente

⁵⁷ CPN Guillermo KNASS. Curso Taller Teórico Práctico Gestión Cooperativa. Proyecto de Capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión y desempeño de cooperativas tealeras de la zona centro de misiones Convenio UNaM – INAES. Año 2007. 57 pgs

(compromiso con el desarrollo de la comunidad, mantenimiento del empleo y la mejora en las condiciones laborales, calidad de productos y servicios, capacidad de autofinanciar su propio desarrollo).

Concluyen que *“el aprendizaje del manejo de una cooperativa no puede ser un subconjunto del aprendizaje del manejo de una empresa capitalista. El ‘motor’ no es el mismo: está formado por la combinación de una asociación democrática y de una empresa”*⁵⁸.

También remarcan la importancia estratégica de la comunicación horizontal para superar las dificultades generadas por la falta de canales entre los dirigentes y los asociados, entre los asociados,

“mejorar las comunicaciones le permitirá al sector cooperativo aumentar sus dinámicas de gestión, con lo que incrementarán las satisfacción de sus clientes y se harán más competitivas (...) y aumentar la satisfacción de los colaboradores y optimizar en última instancia el clima organizacional”

c. Buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas en manufactura

La capacitación técnica-productiva contó con un especialista en té del INTA Cerro Azul, y fue dictada en el marco de una jornada tecnológica a las cooperativas productoras de té, desarrollada en la localidad de L. N. Alem.

Buscando promover la incorporación de técnicas y normas que permitan la obtención de resultados superadores, *los principales tópicos tratados, fueron los siguientes:*

- *Guías de aplicaciones de buenas prácticas agrícolas y de manufacturas destinadas a productores, elaboradores, distribuidores y exportadores de té.*
- *Buenas prácticas agrícolas. Cultivo y recolección de brotes verdes*
- *Buenas prácticas de manufactura. Recepción y marchitado del brote verde. Diseño, mantenimiento e higiene del área de manufactura de té negro y los equipos de marchitado enrulado y secado.*
- *Equipos de manufactura. Manejo y control de envases. Idoneidad, vestimenta e higiene del personal. Almacenaje, transporte y distribución de té envasado.*
- *Diagrama de flujo, puntos de control. Documentación y registro de las actividades de producción de té negro. Planillas*
- *Normas argentinas sobre té negro. Definiciones y requisitos básicos. IRAM 20650-1 - IRAM 20650-2 - IRAM 20650-3 - IRAM-ISO 3720*

d. Educación Cooperativa

En las encuestas a los socios y a los dirigentes de las cooperativas de té, aunque no aparece en primer lugar, se advierten algunas referencias respecto a necesidades de capacitación en **educación cooperativa**. seductora

Un grupo de investigadores y de docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, elaboraron una propuesta después de haber leído y analizado detenidamente los resultados del relevamiento sobre necesidades de capacitación.

⁵⁸ Nilda TAÑSKI. Curso de Capacitación en Marketing estratégico para el Sector Tealero. Proyecto de Capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión y desempeño de cooperativas tealeras de la zona centro de misiones Convenio UNaM – INAES. Año 2007.

En dicha propuesta se presenta a la **educación cooperativa** como

“un instrumento para el desarrollo de sujetos históricos con compromiso social, capaces de articular sus prácticas colectivas con la construcción de una sociedad basada en la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación”⁵⁹.

Destacan que desde los inicios del movimiento cooperativo se advirtió la importancia del papel que la educación representa en la expansión de este fenómeno social y económico de la cooperación, incorporándose como principio cooperativo básico y formal a partir del año 1937, cuando señala que

“las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación” Alianza Cooperativa Internacional.

La capacitación en educación cooperativa sería importante en la formación de socios y empleados para que reciban una formación que les permita desarrollar un sentido de identidad y pertenencia clave para una gestión eficiente y democrática, en el marco de una organización cooperativa.

Entre los objetivos de la capacitación mencionan:

- *Reforzar los **valores y principios** que definen la identidad cooperativa entre los socios y trabajadores de las cooperativas tealeras*
- *Ofrecer a los participantes de los talleres elementos formativos técnico-operativos básicos para comprender **aspectos organizacionales** que permitan mejorar la gestión de las cooperativas en el marco de la economía social.*
- *Brindar a los participantes herramientas de **comunicación, capacitación y de educación popular**, para diseñar estrategias de educación cooperativa desde las propias cooperativas*
- *Hacer conocer los resultados del Proyecto de Capacitación y Asistencia Técnica, entre los miembros de las cooperativas y al interior de la comunidad universitaria*

Se espera que el fomento del accionar conjunto y de la responsabilidad mutua tanto de los miembros que participan en el sector producción agrícola, del sector de manufacturas, y de los socios en general, permita a la organización en su conjunto ampliar sus logros y mejorar la calidad del te, y de esta manera lograr incrementar los ingresos.

Desafíos

Considerando a las cooperativas como organizaciones que deben atender a las necesidades de la comunidad, propulsoras del desarrollo local y regional, representativas en cuanto a la participación democrática de sus miembros en la toma de decisiones y el control de la

⁵⁹ Propuesta de Capacitación en Educación Cooperativa. Lic. Alejandra DIEGO y Prof. Cristian GARRIDO Investigadores del Proyecto “Economía Social: Estrategias cooperativas y solidarias en el desarrollo local” Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - UNaM

gestión, y generadoras de fuentes de trabajo y de recursos económicos, nos preguntamos ¿cómo se conjugan estas exigencias en el marco de procesos que alientan la concentración, la reducción del costo laboral en nombre de la competitividad, y la atención a las exigencias de los mercados externos?

Entender a las cooperativas como empresas de la economía social, nos plantea el desafío de conocer más en profundidad la dinámica específica de las cooperativas, y al mismo tiempo de la cadena económica del té en Misiones, para analizar la posibilidad de conjugar estrategias que mejoren la eficiencia y ampliando los canales distribución del valor agregado.

Ante el incremento en la demanda y del precio internacional de té, las industrias más capitalizadas buscan la manera de obtener una mayor cantidad de materia prima para poder **augmentar la rentabilidad**, ampliando los rendimientos por hectárea.

Los estudios realizados por el INTA durante años, sobre nuevas variedades de té cuyas características principales están relacionadas con un mayor rendimiento y mayor tolerancia a los periodos de sequías, han permitido a algunas empresas aumentar los rendimientos de las plantaciones de té, pasando de los 6000 -7000 kilos promedio por hectáreas a 23000 kilos.

El gerente de una de las principales empresas industrializadoras y exportadora de te afirmaba que *“para hacer más rentable la actividad hay que producir más, en cinco años hemos triplicado la producción de las parcelas de ensayo y estamos socializando esa información con los productores. Por medio de la productividad se consigue la rentabilidad”*⁶⁰,

En contraste, las entidades Cooperativas tratan de mejorar sus instalaciones para incrementar su capacidad de procesamiento del cultivo y así recibir la producción de **mayor número de productores**.

Según un artículo periodístico reciente, *“la cooperativa agrícola “Los Colonos” de Campo Viera apuesta a incrementar su producción en la próxima campaña y proyectan comercializar al exterior, a partir de la incorporación de tecnología a la planta apuntarán el año próximo a cosechar siete millones de kilos de hoja verde de té, tres veces más de lo que producían cuando el establecimiento comenzó a operar en el 2005”*.

La figura del fideicomiso para la financiación, la compra conjunta de insumos (como la adquisición de fertilizantes para los productores) y el apoyo del Estado aparecen como importantes a la hora de intentar exportar.

*“La cooperativa de Ruíz de Montoya reacondicionó su secadero para poder incrementar su producción un 150 por ciento. En tanto que la Cooperativa Agrícola Limitada de Oberá (Calo), se afianza como una de las principales exportadoras del cultivo”*⁶¹.

Como resultado de la investigación sobre la implementación del “Proyecto de Capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión y desempeño de cooperativas tealeras de la zona centro de misiones”, concluimos en la importancia de la **capacitación**, la formación y la educación de dirigentes y socios para promover prácticas de gestión ‘eficientes’, sin abandonar el sentido de identidad y pertenencia cooperativas.

Aparecen como desafíos pendientes, estudios para profundizar la investigación sobre las **estrategias de las cooperativas** en un contexto mundial donde se alentaron para los países de América Latina políticas de desregulación económica, para ‘adaptarse’ a las condiciones económicas del mercado internacional (mayores exigencias de competitividad, buenas

⁶⁰ Declaraciones del Gerente de Casa Fuentes en Misiones. Misiones On Line 26-08-2007

⁶¹ <http://www.hoycorrientes.com>

prácticas, sostenibilidad ambiental, etc.). Conocer como esos procesos influyen en la dinámica asociativa, identificando los obstáculos que perciben los propios socios y las oportunidades que existen para superarlos.

Pero también llamamos la atención sobre las limitaciones de las instituciones públicas responsable de las investigación y la capacitación, como el INTA y la Universidad, que muchas veces alientan “esquemas de organización empresariales” ajenos a la particularidad de las cooperativas y a la realidad de la economía de la región.

Creemos que fue adecuada (aunque insuficiente por la falta de continuidad) la implementación de metodologías participativas como los encuentros, los talleres de capacitación y las técnicas abiertas de relevamiento, que permitieron integrar aspectos técnico-operativos con la formación socio-cooperativa para la equidad y la democracia, que nos permita pensar la cooperación como una alternativa para la transformación social y a las cooperativas como herramientas para el cambio económico, político, social y cultural.

Actualidad del Cooperativismo en Misiones⁶²

Gabriela Rios Gottschalk - Eduardo Simonetti

1. las Cooperativas Agrarias.

Las cooperativas han tenido históricamente protagonismo en el desarrollo de un gran número de actividades de diversa índole, particularmente en el sector agropecuario, con un gran impacto en el crecimiento económico y en el bienestar de los habitantes de numerosas localidades de Misiones. El impulso que han tenido estas organizaciones a lo largo de la historia de nuestra provincia, muestra realidades diversas: en muchos casos han logrado éxito, y por ello se advierte un proceso creciente de generación de las mismas, pero también han sufrido los avatares de las crisis atravesadas por nuestro país, lo que implicó un estancamiento en la conformación formal de estas organizaciones. Las condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales de la provincia, le otorgan singularidad en el ámbito nacional. Sumado a esto, la ubicación geopolítica estratégica en que se encuentra, el particular proceso de parcelamiento y ocupación de su territorio, como así también el tipo de actividades agropecuarias predominantes, crearon condiciones que han favorecido la constitución de variadas formas asociativas, entre las cuales las cooperativas ocupan un lugar privilegiado.

“En muchas localidades del interior de la provincia, junto a los municipios, constituyen la única estructura administrativa organizada y con experiencia en gestión, con capacidad para canalizar recursos con fines sociales” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. 2004: 4)

Sin embargo, no siempre se ha valorado debidamente su accionar en el desenvolvimiento económico y social provincial, particularmente en lo que se refiere al protagonismo hegemónico que las mismas adquieren en el desarrollo de muchas localidades de interior.

Reconociendo las limitaciones existentes en relación a los datos disponibles para valorar esta cuestión, se pretende con esta investigación – entre otros objetivos – aportar información actualizada que contribuya a saldar esta deuda.

⁶² Informe elaborado en el marco del Proyecto de investigación “Las cooperativas agroindustriales de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado” FHCS 16H255.

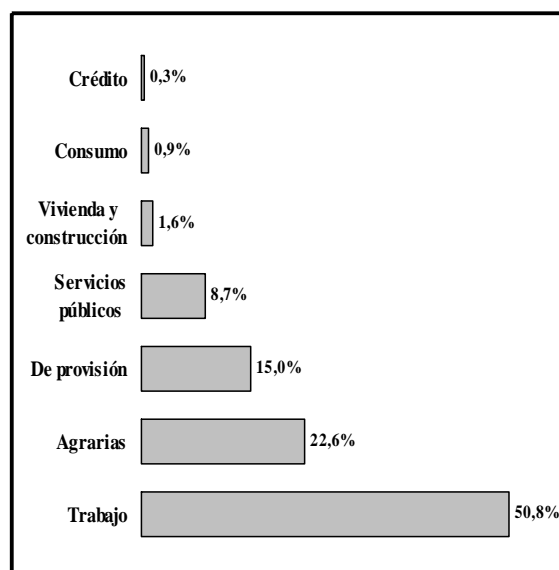


Gráfico Nº 1. Distribución de las Cooperativas según Rubros. Misiones, 2009.

A partir de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), hasta el año 2009 existían en la provincia 859 cooperativas. De estas, la mayoría fueron conformadas como cooperativas de *Trabajo* (50,8%); ubicándose en segundo lugar las que realizaban actividades *Agrarias* (22,6%). Por su número, también alcanzaban significación las destinadas a la *Provisión* (15%) y las de *Servicios públicos* (8,7%). Por otra parte, existen 12 Federaciones que nuclean 172 cooperativas⁶³.

Fuente: Tabla Nº 1 del Anexo.

Es importante destacar el crecimiento que se ha producido en los últimos años en el número de cooperativas. Si se toma en cuenta que en junio de 2003 se hallaban inscriptas en el INAES unas 400 cooperativas⁶⁴, se puede constatar que, en estos últimos 6 años, el número de estas instituciones se ha incrementado a más del doble, produciéndose en este proceso cambios importantes en la distribución por rubros.

Así, en el 2003 se observaba que dentro de la gran diversidad de actividades que realizan las cooperativas, considerando su actividad principal eran mayoritarias las *Agroindustriales*, fundamentalmente por la importancia que tenían (y tienen) las yerbateras que “han sido tradicionalmente las más importantes en número, y no sólo en el acopio de hoja verde y producción de yerba canchada, sino también en la molienda y envasado, e incluso la comercialización en el mercado interno y en la exportación” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 4).

Pocos años más tarde, se pudo constatar que habían pasado a ser absolutamente mayoritarias las cooperativas de *Trabajo*, fenómeno que se vincula indudablemente con los niveles de desocupación registrados durante los ´90 como consecuencia del proyecto neoliberal implementado en esos años en acuerdo con el modelo diseñado para América Latina, conocido como el *Consenso de Washington*.

La participación destacada de las cooperativas de *Servicios públicos*, se vincula con el crecimiento de las ciudades y la necesidad de estos centros poblacionales de

⁶³ Están agrupadas por ramas de actividad como: agrícolas, de trabajo, de vivienda y de servicios públicos (agua y electricidad principalmente).

⁶⁴ En ese año “ (...) más de 116 mil asociados participarían (...) de las cooperativas de 1^{er} grado, en tanto que existen siete Federaciones de 2^o Grado que vinculaban 113 cooperativas por ramas de actividad” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 3).

rápida expansión de poder contar con agua potable, energía eléctrica, telefonía, etc., que el Estado no estaba en condiciones de responder en forma inmediata y eficiente, también – una vez más – como consecuencia de las políticas nacionales mencionadas precedentemente.

A su vez, en este último período ha sido sostenido el crecimiento de las cooperativas de *Consumo y provisión*, “que surgen para satisfacer necesidades de los asociados en su carácter de consumidores mediante el suministro de artículos y servicios en condiciones más convenientes en cuanto a precio, calidad y oportunidad” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 2).

Respecto a la situación económica de estas instituciones, no se pudo obtener información confiable y suficiente sobre el estado patrimonial, ingresos y gastos de las mismas, pero existe una evaluación al 2003⁶⁵ que arroja conclusiones interesantes sobre la situación en ese año de esta dimensión fundamental en el desenvolvimiento de la actividad cooperativa.

En el mencionado informe se concluye que “a pesar de las dificultades por las que atravesó el sector cooperativo en la última década y algunos problemas financieros que aún subsisten, vemos que, según los datos del último balance presentado, **más de la mitad** de las Cooperativas Activas relevadas, están **creciendo**” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 8).

Existían además un pequeño grupo de cooperativas (5%) que se encontraban **en recuperación**, las que – si bien estaban endeudadas – habían mejorado su situación por mejores ingresos. Al mismo tiempo, se reconocía que más del 33% del total (40 cooperativas) tenían **dificultades** y un 8,3% (10 cooperativas) estaban **en crisis**.

Es importante destacar que esta evaluación se refiere a un período en el cual (como ya fuera reseñado) la economía Argentina estaba saliendo de una de las peores crisis económicas sufrida a lo largo de su historia, lo que habilita a pensar que, en términos generales, en los últimos años las condiciones económicas de estas empresas pueden arrojar resultados más favorables.

Para el análisis en particular de diferentes aspectos relacionados con las cooperativas dedicadas a las actividades *Agrarias*, se recurrió a la base de datos generada por la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutuales, Comercio e Integración de la provincia (SACMCyl)⁶⁶, que es el organismo que concentra toda la información disponible relacionada con este sector. A partir de la información producida con estos

⁶⁵ Proyecto “Importancia actual de las cooperativas en la economía de la Provincia de Misiones”, realizado en el marco del Convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNaM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración (SACMCel), de la Provincia de Misiones.

⁶⁶ Esta información fue relevada y sistematizada en el marco del Proyecto “**Las cooperativas agroindustriales de la provincia de Misiones en relación al mercado globalizado**”, desarrollado en la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNaM).

datos, en primera instancia se pudo identificar que, en el año 2009, aparecían registradas 208 cooperativas⁶⁷ que desarrollaban actividades productivas vinculadas al sector agrícola, pecuario o forestal y, de ellas, 189 eran las que se encontraban en actividad⁶⁸.

Respecto a las 138 cooperativas agrarias registradas en el 2003, se aprecia que también para esta actividad se produjo un incremento importante de estas instituciones (37%), evolución que se vincula con la conformación de “*cooperativas de productos no tradicionales (como ser miel, azúcar orgánico, pescado, frutihortícolas, aves, etc.) y las inversiones de reconversión productiva en cítricos y productos de frigorífico*” (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 1).

La más antigua de las cooperativas agrarias registradas como activas fue fundada en 1929. Por otra parte, analizando la fecha de fundación de las mismas es posible ver que en un lapso de 70 años (1929 a 1999), se instalaron en la provincia aproximadamente el 50% de estas empresas; consecuentemente, en los últimos 10 años se conformaron la otra mitad de cooperativas agropecuarias registradas⁶⁹.

Cuadro N° 1. Cooperativas Agrarias, según Actividad Principal. Misiones, 2009.

Actividad	Nº de cooperativas	%
Agrícola ⁽¹⁾	28	14,8
Pecuaría ⁽²⁾	7	3,7
Agropecuaria y granjera ⁽³⁾	58	30,7
Agroindustrial ⁽⁴⁾	87	46,0
Mixta ⁽⁵⁾	9	4,8
Total	189	100,0

⁽¹⁾ Las que producen, acopian y comercializan productos de la tierra

⁽²⁾ Las que realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos, porcinos.

⁽³⁾ Incluye a las que combinan las actividades anteriores y producciones de granja como: apicultura, cunicultura, piscicultura, avicultura, horticultura, etc..

⁽⁴⁾ Procesan y comercializan yerba, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales.

⁽⁵⁾ Cualquier actividad de las anteriores y otras como servicios públicos, turismo rural, vivienda, etc.

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la SACMCyl.

Atendiendo la actividad principal que estas cooperativas realizan, se puede ver en el Cuadro N° 1 que la mayoría de ellas se dedica a la actividad *Agroindustrial* (46%), siguiéndole en orden de importancia las *Agropecuarias y granjeras* (30,7%) y las

⁶⁷ Las diferencia que se aprecia entre el total de cooperativas registradas en la Nación (INAES) y la provincia (SACMCyl), en gran medida se debe a que no todas las cooperativas provinciales se registran a nivel nacional.

⁶⁸ Se considera **inactiva** aquella cooperativa que no convoca a asamblea cuando caduca el mandato del consejo de administración y no convoca a asamblea por varios períodos en los que las mismas son intimadas a realizarlo. Se incluyen en esta condición aquellas que se encuentran “en liquidación”, que es cuando existe un sumario y se resuelve cancelarle la matrícula.

⁶⁹ Es un dato aproximado debido a que se cuenta con información sobre la fecha de fundación de aproximadamente el 78% (148 cooperativas) del total empadronado.

Agrícolas (14,8%). La concentración observada en las actividades agroindustriales se relaciona fundamentalmente con la importancia que tienen la *yerba mate*, el *té* y la *foresto-industria* en la economía provincial.

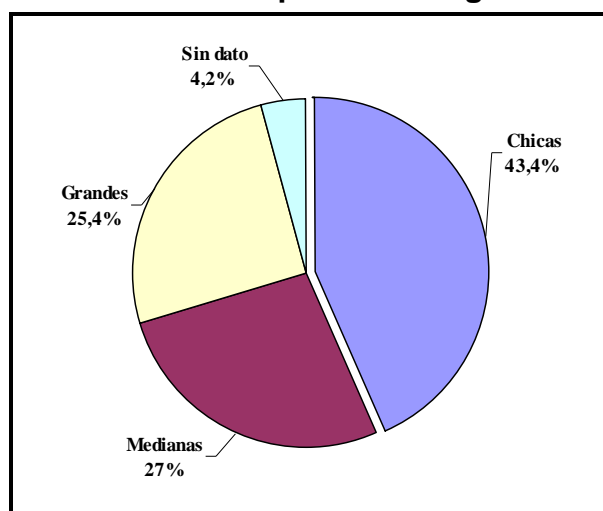
Cuadro N° 2. Número de Socios de las Cooperativas Agrarias, según Actividad Principal. Misiones, 2009.

Actividad	Nº socios	%
Agrícola	1.823	7,2
Pecuaria	495	2,0
Agropecuaria y granjera	1.634	6,4
Agroindustrial	21.199	83,5
Mixta	219	0,9
Total	25.370	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la SACMCyl.

La concentración de cooperativas *Agroindustriales* observada al analizar su número según las actividades que realizan, se manifiesta de manera aún más categórica cuando se considera el número de socios que las conforman (Cuadro N° 2). Es así que, las cooperativas agroindustriales reúnen algo más del 80% del total de socios registrados; también alcanzan alguna significación las cooperativas *Agrícolas* (7,2%) y las *Agropecuarias y granjeras* (6,4%).

Gráfico N° 2. Distribución de las Cooperativas según Tamaño. Misiones, 2009.



Fuente: Tabla N° 2 del Anexo.

Si se considera que el número de socios dimensiona de manera aceptable el *tamaño* (patrimonio, cantidad de empleados, infraestructura, etc.) de las empresas cooperativas, se puede ver que en Misiones son *Chicas* (hasta 20 socios) más del

40% de las mismas. A su vez las *Medianas* (21 a 60 socios) representan un 27% y las *Grandes*⁷⁰ (más de 60 socios) alrededor del 25% (Gráfico N° 2).

Cuadro N° 4. Las Cooperativas Agrarias por Tamaño según su Antigüedad. Misiones, 2009.

Antigüedad	Chicas		Medianas		Grandes		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Nuevas (1 a 10 años)	50	68,5	18	24,7	5	6,8	100,0 (73)
Consolidadas (11 a 30 años)	6	13,6	19	43,2	19	43,2	100,0 (44)
Antiguas (31 y + años)	0	0,0	6	25,0	18	75,0	100,0 (24)
Total	56	39,7	43	30,5	42	29,8	100,0 (141)

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SACMyl.

Analizando el *Tamaño* de estas empresas según su *Antigüedad*, en el Cuadro anterior se puede apreciar que entre las cooperativas *Nuevas* (10 años o menos de su fundación) predominan las que poseen un menor número de socios (*Chicas*: 68,5%) y alcanzan alguna significación relativa las *Medianas* (24,7%). Entre las cooperativas que pueden considerarse *Consolidadas* (11 a 30 años) son las *Medianas* y *Grandes* las que predominan (43,2% respectivamente), mientras que entre las más *Antiguas* son absolutamente mayoritarias las empresas *Grandes* (75%).

Esto evidencia que, si bien el número de socios se vincula con el tipo de cooperativas, por tratarse de instituciones abiertas, estas van incorporando nuevos asociados a medida que se consolidan y expanden con el paso de los años (Oviedo, A.; Martínez Di Pietro, D.; Gortari, J. op. cit: 6).

A su vez, considerando el tamaño de estas empresas y la actividad que realizan se puede observar que, con excepción de las cooperativas *Agroindustriales*, en todas las actividades son mayoritarias las cooperativas *Chicas*. Entre las cooperativas *Agroindustriales* hay un predominio de aquellas consideradas *Grandes* (Tabla N° 3).

2. Las Exportaciones Provinciales:

contribución de las cooperativas Agropecuarias al comercio exterior

La actividad exportadora de la provincia de Misiones muestra, en términos generales, una evolución creciente a lo largo de la última década, siendo los valores correspondientes a los años 2001/2002 y 2005⁷¹ las excepciones en este

⁷⁰ En este estrato de tamaño existe una gran dispersión, dado que incluso aparecen algunas cooperativas con más de 4.000 socios (Agrícola de Oberá, Picada Libertad, Alto Uruguay).

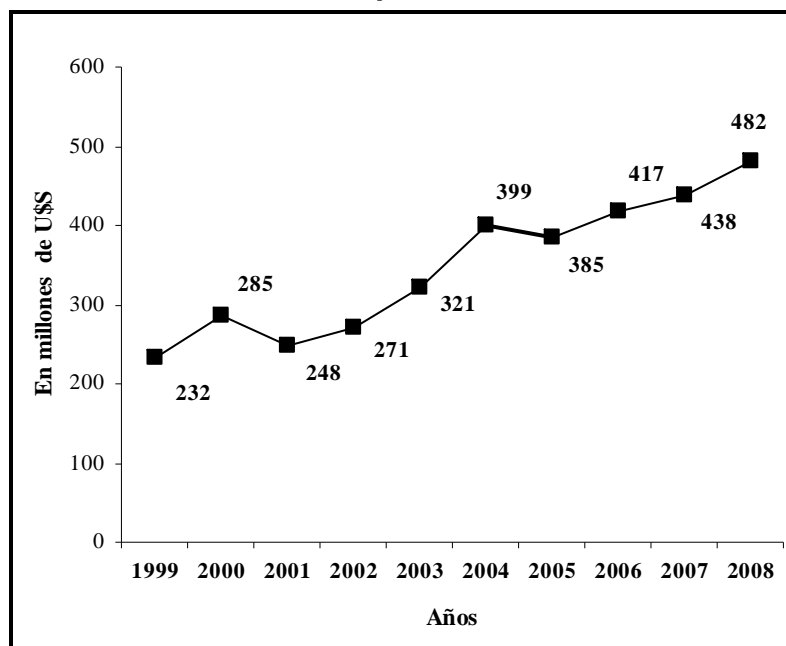
⁷¹ La salida de la convertibilidad (2001) y la caída de los volúmenes exportados de productos foresto-industriales (2005) explican estos comportamientos.

comportamiento (Gráfico N° 3). Es así que, de representar un ingreso de divisas de 232 millones de U\$S en 1999, pasó a duplicar ese monto en el 2008, con un importe total que superó los 482 millones U\$S; esto significa un incremento promedio anual que excede los 27 millones de dólares y han llevado a que las exportaciones representen el 8,2% del PBG provincial de ese año⁷².

Dado que desde el año 2005 los volúmenes exportados por la provincia vienen disminuyendo, es claro que esta evolución se explica principalmente por el incremento que, en promedio, han experimentado los precios internacionales de los principales productos que la provincia comercializa en los mercados externos.

En esta mejora experimentada por los precios de los productos exportados por Misiones se conjugan el incremento de los precios en el comercio internacional y la política cambiaria Argentina, favorable al desarrollo de las actividades exportadoras (Dirección de Comercio Exterior, 2009: 1).

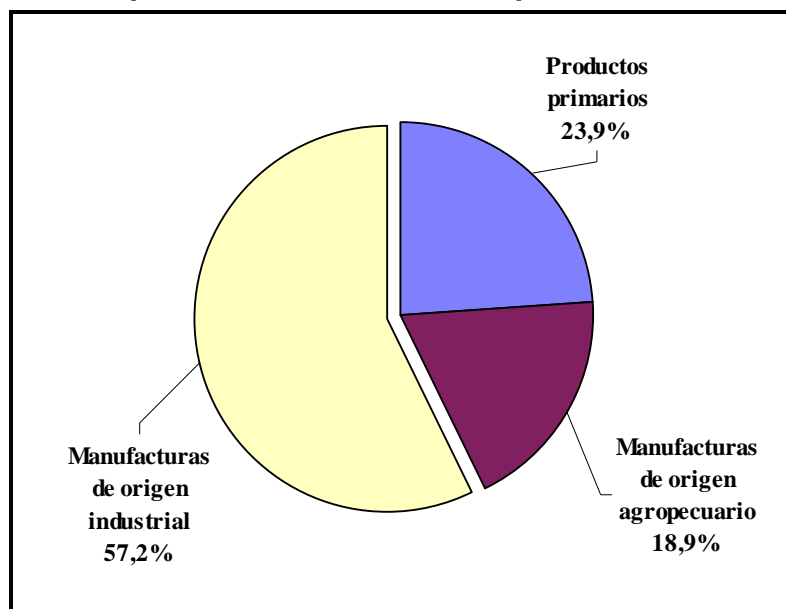
Gráfico N° 3. Evolución de las Exportaciones de Misiones, 1999-2008.



Fuente: Dirección de Comercio Exterior en base a datos del INDEC.

Esta situación favorable se produjo a pesar que, *“los vaivenes en los mercados internacionales que se han agudizado en los últimos meses a partir de la crisis financiera y económica mundial, también han afectado a las exportaciones de Misiones, principalmente en el rubro de maderas y sus manufacturas, por la menor demanda de los países compradores, principalmente EEUU y de Europa, lo que plantea severos desafíos para su recomposición a futuro”* (Dirección de Comercio Exterior, op. cit.: 2).

⁷² El PBG provincial a precios corrientes estimado para el año 2008 es de \$18.664.543.000.-

Gráfico N° 4. Exportaciones de Misiones por Grandes Rubros, 2008.

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Tabla N° 7.

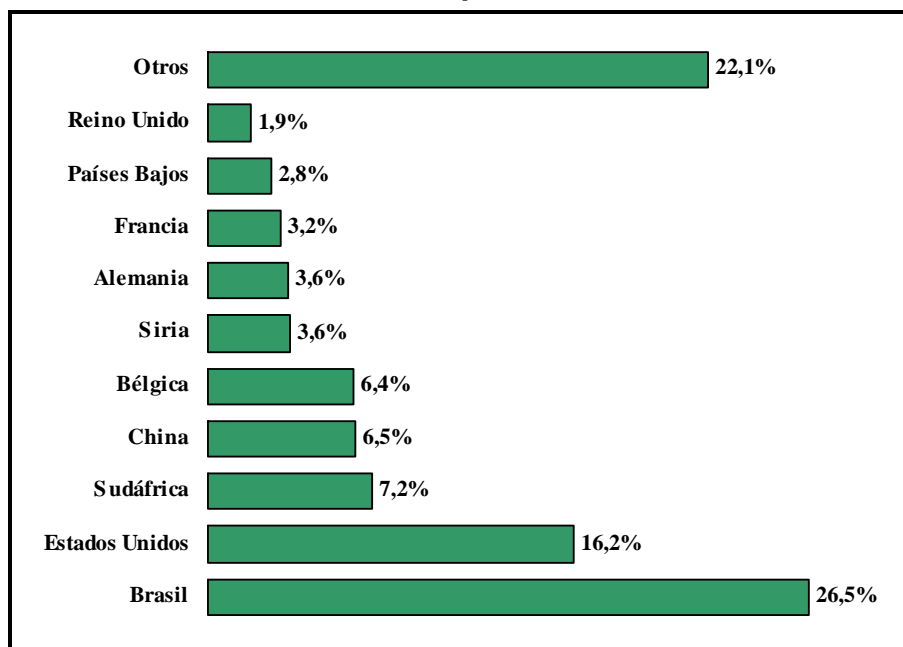
Si se analiza la estructura de las exportaciones misioneras por grandes rubros, se puede ver que en el año 2008 las “*Manufacturas de origen industrial*” (57,2%) constituyen el principal sector en esta materia. Le siguen en orden de importancia los “*Productos primarios*” (23,9%) y finalmente aparecen las “*Manufacturas de origen agropecuario*” (Gráfico N° 4).

De la producción del sector *primario* provincial, sólo el tabaco (20,6%) y los frutos cítricos (3,3%) se exportan como tales, conformando entre ambos la totalidad del valor registrado por este sector en el comercio internacional.

Una mayor diversificación en la exportación se observa en el rubro *Manufacturas de origen agropecuario*⁷³, entre las cuales el té (11,7%) y la yerba mate canchada y molido (5,5%) presentan valores relevantes. Además, también registran actividad en este rubro las exportaciones de carnes, jugos cítricos, aceite de tung y azúcar orgánico (Tabla N° 6).

El principal rubro en las exportaciones provinciales es el constituido por las *Manufacturas de origen industrial*, compuesto casi en su totalidad por los productos derivados de la forestoindustria: *pasta celulósica* (30,5%) y *maderas y manufacturas* (25,1%).

⁷³ No se incluyen en este rubro los productos forestoindustriales.

Gráfico N° 5. Destino de las Exportaciones de Misiones, 2008.

Fuente: elaboración propia en base a datos del Sistema NOSIS.

En cuanto al destino de las exportaciones, se puede ver que en el 2008 el principal importador de productos misioneros fue Brasil (26,5%); por otra parte, la gran diversificación de los destinos provinciales (resultado de una política de apertura de nuevos mercados) hace que la categoría *Otros* ocupe el segundo lugar en importancia con el 22,1%. Son también destinos privilegiados en estas exportaciones los EEUU (16,2%), algunos países asiáticos (China y Siria representan conjuntamente más del 10%), Sudáfrica (7,2%) y varios países europeos (Gráfico N° 5).

Dentro del panorama planteado en relación al sector cooperativo provincial, resulta de interés para este estudio poder dimensionar cual es la participación de estas empresas en las exportaciones de Misiones. En este sentido, y a partir de la información estadística obtenida de distintas fuentes secundarias, fue posible acceder a datos que permiten elaborar información que aproximan una respuesta sobre esta cuestión.

Del total de cooperativas registradas en el 2009, se pudo ver que sólo el 7,9% de ellas *realizan o ha realizado* actividades exportadoras. A su vez, casi en su totalidad (90,3%) se trata de cooperativas *Agroindustriales y Grandes* (Tablas N° 4 y 5).

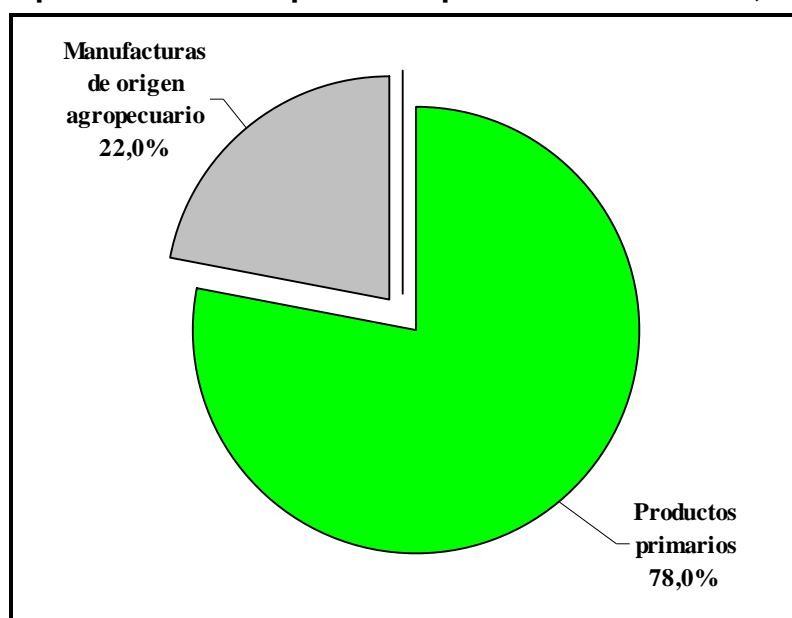
Es importante señalar inicialmente que de los U\$S 532 millones⁷⁴ que exportó la provincia en el año 2008, el sector cooperativo – con aproximadamente U\$S 69,5 millones – representa poco más del 13% (Tabla N° 6). Esta participación presenta diferencias marcadas al analizarlas por grandes rubros de actividad; las mismas

⁷⁴ Se toma como base para el cálculo de las exportaciones las proporcionadas por el sistema NOSIS, que difieren a las correspondientes al INDEC, dado que de esta base se obtuvieron los registros correspondientes a las empresas cooperativas.

significan el 42,7% en el rubro *Productos primarios*, el 15,2% en el rubro *Manufacturas de origen agropecuario* y no tienen ninguna significación entre las *Manufacturas de origen industrial*⁷⁵.

A su vez, es destacable que, de las aproximadamente 180 cooperativas agroindustriales que aparecían registradas al 2008 en el INAES, sólo nueve de ellas participan directamente en el comercio exterior y, de estas, es una la que centraliza alrededor del 80% del total de esta actividad.

Gráfico N° 6. Exportaciones Cooperativas por Grandes Rubros, Misiones, 2008.



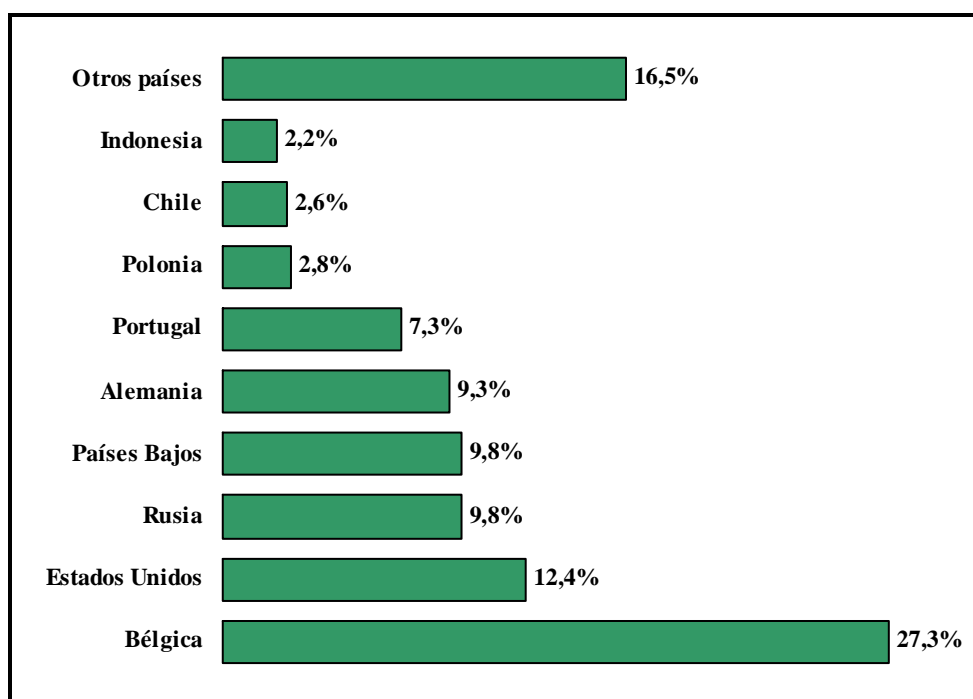
Fuente: elaboración propia en base a datos de la Tabla N° 7.

En el total de las exportaciones cooperativas es posible observar (Gráfico N° 6) la concentración de los envíos del sector en el rubro *Productos primarios* (78%), constituido en su totalidad por las exportaciones de tabaco y frutos cítricos. Las cooperativas realizan el 34,3% de las exportaciones de tabaco y el 96% de los frutos cítricos (Tabla N° 6).

El resto de exportaciones esta constituido por las *Manufacturas de origen agropecuario* (22%), las cuales aparecen más diversificadas y están constituidas principalmente por *yerba mate*, *té*, *jugos cítricos* y *aceite de tung*. En este caso, del total de las exportaciones de *yerba mate* el sector cooperativo concreta el 25,2%, de las de *té* el 6,7%, de los jugos cítricos un 84,9% y la totalidad de las exportaciones de *tung* (Tabla N° 6).

⁷⁵ Se registran algunas exportaciones cooperativas en este rubro (termos, mates, bombillas y otros), cuya participación en el total es insignificante y presumiblemente en su mayor parte no se trate de productos elaborados por las cooperativas.

Gráfico N° 5. Destino de las Exportaciones de las Cooperativas, Misiones 2008.



Fuente: elaboración propia en base a datos de la Tabla N° 8.

En cuanto a las colocaciones en los mercados internacionales de las cooperativas, se puede ver (Gráfico N° 5) que existen diferencias respecto a lo observado a nivel general. Es así que en este caso el principal destino es Bélgica (27,3%), seguido por EEUU (12,4%), Rusia y Países Bajos (9,8%), Alemania (9,3%) y Portugal (7,3%), entre los más importantes. La alta participación de Otros países (16,5%) habla de la diversificación existente en los destinos de estas exportaciones cooperativas.

Bibliografía

Dirección de Comercio Exterior. **“Estadísticas provinciales N° 42 – 2008”**. Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual y Comercio e Integración. Posadas, Misiones – Argentina.

Oviedo, Alejandro D.; Martínez Di Pietro, Daniel y Gortari, Javier (2004). **“Cooperativas y Economía Social en la Provincia de Misiones”**. Documento de trabajo del proyecto “Importancia Actual de las Cooperativas en la Economía de la Provincia de Misiones”; convenio entre la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNAM) y la Secretaría de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración del Gobierno de la Provincia de Misiones. Posadas, Misiones. Argentina.