

1. Un censo que llama a la reflexión

Los números provisorios recientemente publicados del **Censo Nacional Agropecuario 2002** confirmaron los peores pronósticos.

La **década del los '90**, con su explosiva mezcla de retraso cambiario, de falta de políticas activas hacia el sector productivo y de exacerbación de la competencia por encima de la acción solidaria, provocó un **fuerte proceso de concentración**: entre 1988 y 2002 hubo una reducción del 25% de las explotaciones agropecuarias; 103 mil explotaciones menos, pese a que en igual período la producción aumentó en forma sustantiva.

Igualmente contundentes son los primeros datos que van surgiendo del censo respecto al **cooperativismo**: la cantidad de productores que se reconocen asociados a alguna cooperativa agropecuaria se redujo en un 53% respecto a lo censado en 1988. En la región pampeana la reducción fue del 60%. En Buenos Aires, Córdoba y Chaco superó los 2/3. En Tucumán fue del 80%.

Evolución Participación Cooperativa 1988 - 2002				
Concepto	1988	2002	Participación en el Total Nacional	
			1988	2002
Explotaciones agropecuarias asociadas	92.968	44.602	25,0%	13,4%
Superficie total (millones de ha)	24,1	14,8	14,0%	8,6%
Superficie implantada (millones de ha)	10,0	6,8	33,0%	20,8%
Cabezas de Ganado Bovino (millones)	9,9	5,8	22,0%	12,2%

Fuente: Secretaría de Promoción y Desarrollo del INAES, en base a datos del CNA 88 y datos provisorios del CNA 02 del INDEC

⇒ Pese a que la participación todavía es importante (una de cada cinco hectáreas implantadas pertenece a un productor cooperativista), este retroceso de la presencia cooperativa en la estructura agraria plantea muchos interrogantes que la investigación y el debate deberán ir dilucidando.

Las líneas que siguen procurarán brindar elementos conceptuales para reflexionar sobre el rol de las cooperativas agropecuarias en el marco de las nuevas pautas de funcionamiento del mercado, cuestión que debemos resolver antes de pensar en ampliar la presencia del cooperativismo en el medio rural.

2. Ante todo, una breve radiografía

Desde las primeras décadas del **siglo XX** el cooperativismo agropecuario es un actor relevante en el medio rural. Ya en la **década del 40** las principales federaciones de cooperativas agropecuarias estaban constituidas, brindando al productor canales de comercialización para sus productos, provisión de insumos y asistencia técnica; esto es, todos aquellos servicios imprescindibles para una inserción competitiva en el la economía agropecuaria.

En la actualidad el 22% de las plantas de almacenaje de granos pertenecen a cooperativas, que exportan el 8% de este producto^[1]. En el caso de los lácteos, más del 40% de los productores son cooperativistas; las usinas cooperativas recolectan el 32% de la leche, y exportan casi el 30% de los productos lácteos^[2].

Existen 119 bodegas pertenecientes a cooperativas, que durante el 2003 elaboraron más de 2.000.000 de litros, equivalentes al 16% de la producción nacional^[3]. Por su parte, las cooperativas de tabaco procesaron el 44% de la campaña 2001/02, y canalizaron el 60% de las exportaciones^[4].


En algunos mercados donde el cooperativismo tenía una participación muy importante, como el de la lana y el del algodón, el cooperativismo ha sufrido retrocesos importantes en el marco de la crisis de las economías regionales; mientras tanto en otros mercados se afirma su presencia, como es el caso de la miel, donde representa el 25% de las exportaciones^[5].

Otros productos regionales relevantes para el cooperativismo son la yerba mate y el té (las cooperativas canalizan el 15% de estas exportaciones).

En el caso de la ganadería vacuna la participación es menor al resto de los productos tradicionales pampeanos. El 8% de los consignatarios de hacienda (comercio de ganado en pie) son cooperativas, mientras que los frigoríficos de propiedad cooperativa faenan aproximadamente el 4% de la faena total (si bien hay que tener en cuenta que entre estos hay cooperativas de trabajo y de carniceros, además de las agropecuarias)^[6].

Las principales experiencias cooperativas son las federaciones de cooperativas de carácter empresario, como por ejemplo SANCOR (principal empresa láctea argentina), la Asociación de Cooperativas Argentinas (uno de los principales exportadores de granos del país, con industria e instalaciones portuarias propias), o la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (con marcas reconocidas como Toro Viejo, Canciller, etc.), entre otras empresas decanas en el complejo agroindustrial nacional.

Algunas de estas organizaciones son verdaderos grupos económicos que, aparte de la actividad originaria, controlan empresas que brindan un completo abanico de servicios al productor y su familia (seguros, salud, provisión de insumos, agencia de viajes, etc.).

 Es decir, estamos en presencia de un cooperativismo maduro, que ha sabido superar muy duras circunstancias económicas y políticas, capaz de competir en las condiciones más exigentes con las grandes empresas multinacionales.

Las reflexiones de este documento parten de esta experiencia concreta y están orientadas a brindar elementos que permitan reflexionar sobre su rol el actual contexto de agronegocios.

[1] Oficina Nacional de Control de la Comercialización Agropecuaria (ONCCA). Secretaría de Agricultura Ganadería y Alimentación (SAGPYA).

[2] SAGPYA

[3] Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)

[4] Fondo Especial del Tabaco (FET)

[5] Aduana

[6] ONCCA

3. ¿Para qué queremos cooperativas?

Las **cooperativas agropecuarias**, empresas controladas por los productores agropecuarios, **tienen como objetivo** proveer a la empresa rural de todos aquellos servicios necesarios para su desarrollo: comercialización, provisión de insumos, asistencia técnica, etc. Por ser sus usuarios los dueños -como en toda empresa cooperativa- no buscan maximizar el beneficio sino minimizar el costo de los servicios.

👉 **Esto es, son tan empresa como cualquier otra, pero con un objetivo económico distinto.**

Pero, ¿para qué crear una empresa controlada por los usuarios? ¿por qué no dejar que las empresas proveedoras compitan entre sí, y surja de dicha competencia la mejor relación precio/calidad?

La **respuesta** es que en la mayoría de los mercados agropecuarios no se dan las condiciones necesarias para el funcionamiento de un mercado competitivo. Por el contrario, el dispar poder de negociación del productor individual con el resto de los actores de la cadena de valor favorece el comportamiento oligopólico de los proveedores y oligopsónico de los compradores. La necesidad de garantizar la existencia de servicios en condiciones competitivas es el origen de las cooperativas.

⇒ **Por su gestión democrática** son un instrumento ideal para la constitución de empresas que garanticen la transparencia en la provisión de los servicios;

⇒ **por su criterio de distribución** de excedentes según el uso de los servicios su gerenciamiento es consistente con el objetivo de minimización de costos;

⇒ **por el principio de puertas abiertas** facilita la incorporación de nuevos socios y con ello mejora el poder en el mercado de los asociados.

Todo ello hizo del cooperativismo la principal experiencia asociativa rural en Argentina y en todos los países que hoy cuentan con un sector agropecuario moderno.

Es más, los beneficios de las cooperativas agropecuarias se trasladan al conjunto de los productores agropecuarios. La propia existencia de la cooperativa provoca el comportamiento competitivo del mercado: el resto de los actores deben bajar sus precios, someterse a las exigencias de un mercado competitivo^[7].

Este es el **fundamento económico** por el que los Estados están (o deberían estar) dispuestos a promover el cooperativismo. La existencia de las cooperativas provoca una "**externalidad positiva**" sobre el conjunto del sector agropecuario (y sobre el conjunto de la economía debido a que mejora la asignación de los recursos).

Analicemos un ejemplo para comprender el concepto de "**externalidad positiva**": un productor forestal produce madera y aire puro, pero sólo puede vender la madera. Del aire se benefician todos, aun cuando no inviertan. Esta externalidad positiva es la que justifica la promoción forestal por parte del Estado, para compensar aquello que al productor forestal no le es compensado por el mercado. De igual manera, la cooperativa beneficia a todos a partir de garantizar la existencia de un mercado competitivo: de allí el interés público de promover al cooperativismo.

[7] En términos microeconómicos, la cooperativa minimiza sus costos cuando su costo medio es igual al costo marginal. Ese es el punto de equilibrio de largo plazo de un mercado de competencia perfecta.

Pero esta virtud del cooperativismo es precisamente su "talón de Aquiles"^[8] :

¿si el productor que no es socio también se beneficia, para qué molestarse en aportar capital, esfuerzo y tiempo a la cooperativa? Incluso en alguna instancia económica desfavorable de la cooperativa, es posible que un competidor ofrezca al productor mejores condiciones comerciales...

La **respuesta** es conocida: **para no volver a la situación preexistente**. Ese es el fundamento económico de la educación cooperativa. Que el conjunto de los asociados comprenda las características especiales del cooperativismo, las responsabilidades que supone y sus beneficios en el largo plazo.

☞ Sin embargo, cuando las cooperativas están conducidas por los nietos de los fundadores -que por lo tanto no conocen en forma directa las situaciones preexistentes-, cuando el mantenimiento de cooperativas requiere aumentar el ritmo de capitalización -producto de las nuevas tecnologías, de la globalización de los mercados, de la necesidad de adquirir escala- y cuando los Estados retroceden en su papel promotor y regulador, la exigencia de mayor compromiso cooperativo flaquea si no es acompañada por reformas estructurales importantes y por una tarea continuada de concientización y educación cooperativa.

Es aquí donde el tema del **capital** aparece en el centro del debate cooperativo, en Argentina y en el resto del mundo.

La pregunta que enfrentamos es **cómo lograr la necesaria incorporación de capital para que las cooperativas puedan seguir garantizando el comportamiento competitivo de los mercados agropecuarios, o para, si es éste el nuevo propósito, que los productores se apropien de la renta de los eslabones subsiguientes de la cadena de valor.**

[8] Téngase en cuenta que Aquiles fue un héroe imprescindible para que los aqueos derrotaran a los troyanos, como él mismo se lo hizo sufrir a Agamenón cuando éste lo despreció. El punto no es invalidar la herramienta cooperativa, sino evitar que París nos sorprenda.

4. ¿Por qué el asociado se resiste a aportar capital?

Dentro de la **experiencia internacional** la **formación del capital** de las cooperativas tiene los siguientes **orígenes**:

✓ **Inversión directa del asociado**, que puede ser desde una compra simbólica de una cuota social -que confiere al titular el derecho al uso de los servicios de la cooperativa y los derechos políticos-, hasta un aporte importante, proporcional al uso que se recibirá de la cooperativa (práctica está más vinculada a las llamadas cooperativas de agregado de valor, que se comentarán más adelante).

✓ **Capitalización de excedentes**. Es la práctica más tradicional; los excedentes anuales son distribuidos en cuotas sociales.

✓ **Retención de capital en el precio liquidado al productor**. Es una alternativa que usan algunas cooperativas de comercialización. Con el objetivo de ser capitalizado, se descuenta un monto del precio que recibe el productor por la producción entregada. No es una práctica habitual, al menos en nuestro país, dado que implica un recorte en el precio, difícil de ser aceptado por el asociado.

✓ **Excedentes generados en la prestación de servicios a no asociados**. La mayor parte de la legislación, incluyendo la argentina, no permite la distribución de estos excedentes entre los asociados, que por lo tanto son capitalizados^[9].

✓ **Acciones preferenciales colocadas entre socios y no socios**. En general son acciones que no dan derecho a voto y con limitaciones de rentabilidad. El equivalente en Argentina son los Títulos Cooperativos de Capitalización.

El sistema tradicional y más difundido en la experiencia internacional ha sido la **capitalización de excedentes**, con distribución de estos en efectivo sólo en forma esporádica e independiente del volumen de capital acumulado por cada asociado. Ello tuvo como resultado un sistema de capitalización sin incentivos para la incorporación de nuevo capital y la existencia de situaciones injustas en términos del esfuerzo que cada asociado realiza: quien más tiempo opera tiene proporcionalmente más capital en la cooperativa, pero no tiene ningún derecho adicional. Esto es parcialmente moderado a través del pago de un interés limitado.

No es tampoco un tema menor la **recuperación del capital**. Sin bien teóricamente el asociado puede retirar su capital cuando se desvincula de la cooperativa, ello siempre resulta restringido^[10]. No sólo es un problema para el asociado: la falta de previsibilidad respecto al retiro de capital dificulta la gestión financiera de la propia cooperativa.

Todo ello hizo que cuando las cooperativas se enfrentaron con la necesidad de aumentar fuertemente el ritmo de capitalización para hacer frente a las necesidades competitivas se hallaron con un sistema totalmente ineficaz para incorporar capital.

El único camino posible era el endeudamiento, cuyo costo se había incrementado en forma sostenida desde mediados de la década de los '70. Es más, la propia debilidad del sistema de capitalización reduce el atractivo de prestar a la cooperativa, que a los ojos de una entidad financiera es una empresa de capital variable que no tiene un régimen previsible para el retiro de éste, y donde los propios socios no están dispuestos a invertir.

[9] Estrictamente, en el caso argentino se envían a una cuenta de reserva.

[10] La ley de cooperativas en Argentina permite una restricción de hasta el 5% del capital, que puede ser igual a cero por un período no mayor a tres meses según resolución del órgano de aplicación.

5. La necesidad de gerenciar el capital

Esta situación colocó en la agenda de todo el cooperativismo agropecuario la necesidad de contar con un programa de capitalización consistente. El **gerenciamiento del capital** que los socios tienen en la cooperativa debe ser un elemento importante de la gestión. Así como la cooperativa debe garantizar al agricultor un precio justo por su producto o una adecuada atención de sus necesidades de insumos, también debe gestionar adecuadamente el capital que el productor está arriesgando en la cooperativa.

Si bien existen múltiples **estrategias** (según el tipo de producto, el tipo de cooperativa y la legislación) nos detendremos en especial a desarrollar aquellos programas de capitalización donde se respeta la práctica de la distribución del excedente según el uso (que por otro lado son los programas más difundidos).

6. Ejemplo de un programa de capitalización consistente

Un **programa de capitalización** consistente debe tener:

- Proporcionalidad entre el capital aportado y la retribución** que se recibe por dicho aporte.
- Proporcionalidad entre el capital aportado y el uso** que realiza la cooperativa.
- Previsibilidad en el retiro de excedentes.**
- Previsibilidad en el retiro del capital aportado.**

Un ejemplo es el de Land O'Lake, una de las principales cooperativas lácteas de los Estados Unidos, con una facturación de más de 4000 millones de dólares. Su logo, una indiecita, es una marca reconocida desde hace casi 80 años en el mercado. Es una cooperativa tradicional, que se formó en forma paralela a la experiencia cooperativa argentina, con criterios organizativos similares y, en particular, con los sistemas de capitalización también similares.

En la década de los '90 se encontraron con la necesidad de revisar todo su sistema de capitalización, que adolecía, precisamente, de los problemas tradicionales: falta de estímulos al socio para la capitalización de la cooperativa, fuertes asimetrías en el capital que tenía aportado cada socio, inexistencia de un plan de recupero del capital, etc.

Frente a ello, luego de un debate intenso y abierto, aprobó el siguiente programa de capitalización ("Equity Target Program"):

- ✓ Se estableció un **objetivo de capitalización** por unidad de volumen de leche entregada al que deben llegar todos los socios (siete centavos por kilo de leche).
- ✓ A dicho objetivo se llega a partir de la **capitalización anual del 80% de los excedentes** (el 20% restante se distribuye indefectiblemente en efectivo)
- ✓ Una vez alcanzado dicho objetivo el productor puede **retirar anualmente todo el excedente repartible** que le corresponde de acuerdo al volumen entregado.
- ✓ Existe un **mecanismo de retiros de capital gradual** para aquellos productores que disminuyen su entrega o que se retiran de la empresa.

☞ De esta manera el **productor** sabe con claridad cuál es el esfuerzo de capitalización que deberá realizar, que dicho esfuerzo es equitativo en función de los servicios que recibe de la cooperativa, y que a partir de su cumplimiento comenzará a recibir los excedentes en efectivo. De igual manera, la cooperativa también tiene en claro el ritmo de los retiros de capital facilitando su gestión financiera.

El **productor** conoce las reglas de juego, el tratamiento que tendrá su capital. Puede medir la performance de la cooperativa de acuerdo a los excedentes que recibe. Obsérvese que el asociado que ha completado su aporte de capital recibe un precio más alto que el que no ha terminado de capitalizar o que el no socio (el precio está formado por el precio de la leche propiamente dicho más el retorno, que opera como un precio diferido).

El **productor** valorará positivamente a la cooperativa en la medida que evalúe que la retribución que está recibiendo su capital a través de su plus de precio compensa el capital aportado.

7. Los fondos rotativos

Otro mecanismo que procura los mismos objetivos son los llamados **fondos rotativos**, muy difundidos entre las cooperativas estadounidenses y canadienses.

Es, por ejemplo, el caso de **Alberta Pool**, una cooperativa granaria canadiense que en 1997 aprobó un programa de fondos rotativos, donde el excedente repartible se distribuía de la siguiente manera:

- Un 20% en efectivo
- Un 40% para integrar un fondo rotativo de 10 años
- Un 40% para integrar un fondo rotativo de 20 años

Supóngase que un productor asociado tiene todos los años excedentes por \$100. De estos, \$20 los recibe en efectivo, \$40 pasan a integrar el fondo rotativo de 10 años, y \$40 el fondo rotativo de 20 años.

Los \$40 aportados al fondo de 10 años los recupera a razón de \$4 por año, durante 10 años. Al finalizar el año dos recibirá los primeros \$4 de los excedentes capitalizados en el año uno, y tendrá en el fondo rotativo \$76 (los 36 que restan del año uno más los \$40 del año dos). A partir del año 11 recibirá los \$40 en efectivo, mientras mantiene \$220 en el fondo rotatorio (es decir una rentabilidad, a partir de dicho año, del 18% anual).

Dicho en otras palabras, el 40% destinado al fondo rotativo de 10 años recibirá un porcentaje cada vez mayor hasta que, desde el año 11 lo recibe en su integridad (lo que implica una rentabilidad del 18% anual a partir de ese año)^[11]. El mecanismo del fondo del 20 años funciona exactamente igual.

Al cumplir 70 años, continúe o no con su actividad agropecuaria, todo este fondo es transformado en acciones preferenciales, que pagan una tasa de interés equivalente a la bancaria, y que puede ser rescatado en un plazo de cuatro años.

En el caso que el asociado, antes de cumplidos los 70 años, decida desasociarse de la cooperativa tiene dos alternativas: continuar recibiendo los excedentes acumulados durante los próximos 10 años o transformar su fondo en acciones preferenciales, que podrá rescatarlas luego de los 70 años. En caso de fallecimiento todo el fondo rotativo es pagado en efectivo a los herederos.

A través de este mecanismo también se logran aquellas características que habíamos señalado como requerimientos de un programa de capitalización consistente.

[11] Recuérdese que se hizo la simplificación de que el excedente es siempre el mismo. En realidad a partir del año 11 se recibe el 40% del promedio del excedente generado en los 10 años anteriores.

8. Las cooperativas de agregado de valor

Otro mecanismo de capitalización distinto es el de llamadas **cooperativas de nueva generación o cooperativas de agregado de valor**. El éxito de este tipo de cooperativas hizo que se crearan durante la década del '90 una gran cantidad de nuevas cooperativas, fenómeno que incluso permitió hablar de una "**fiebre cooperativa**" en estados como los de Minnesota, Wisconsin, Dakota del Norte y Dakota del Sur (EE.UU.).

Son empresas que si bien mantienen características que son determinantes de la naturaleza cooperativa (un hombre un voto, los propietarios son los productores agropecuarios usuarios, distribución del excedente según el uso), su objetivo es sustancialmente distinto.

A diferencia de las cooperativas tradicionales, donde el objetivo es garantizar la provisión de los servicios en condiciones competitivas, en el caso de las cooperativas de agregado de valor el objetivo es apropiarse de los beneficios de algún eslabón posterior de la cadena de valor. Esto es, el objetivo no es quebrar el abuso de la industria procesadora, por ejemplo, sino ser productores agroindustriales y participar de los beneficios de la actividad industrial.

Su **principal característica** es la siguiente: **sus cuotas sociales representan derechos (y obligaciones de entrega) y son transferibles a precio de mercado**.

Vamos a un **ejemplo numérico ficticio** para aclarar el punto. Supóngase que un grupo de productores quieren montar una planta agroindustrial que requiere una inversión de un millón de dólares. Dicha planta tiene una capacidad de procesamiento de 10.000 unidades de producto (toneladas de trigo, toneladas de leche o lo que fuere).

El **objetivo de los socios** es apropiarse del valor agregado generado por esta planta agroindustrial. Para ello crean una cooperativa cuyo capital se divide en 10.000 cuotas sociales (una cantidad fija de cuotas sociales).

Cada cuota social vale 100 dólares (un millón de dólares divididos en 10.000 cuotas sociales). Cada cuota social, a su vez, implica el derecho y la obligación de entregar una unidad de producto (10.000 unidades divididas en 10.000 cuotas sociales).

El productor que quiere tener derecho a entregar 200 unidades de productos anualmente (por ejemplo) debe comprar 200 cuotas sociales (un total de 20.000 u\$s).

Terminado cada ejercicio la totalidad del excedente es distribuido en efectivo: dicho excedente -estrictamente proporcional al uso y al capital aportado- es la razón de ser de la cooperativa.

Si en algún momento el asociado decide retirarse de la cooperativa, vende sus "cuotas sociales con derechos de entrega" a algún productor interesado. ¿a qué precio? Al precio que indique el mercado: si la cooperativa fue exitosa habrá una demanda importante por ese derecho de entrega y, es posible, que el productor venda su derecho de entrega a un precio mayor al que en su momento invirtió (la inversa también es posible).

En estos casos el valor de las cuotas sociales surge del valor presente de los excedentes esperables en el futuro, a diferencia de las situación tradicional, donde el productor recupera lo invertido, independientemente de la performance de la cooperativa en el mercado. Por otro lado la cooperativa evita los problemas financieros por retiro del capital.

9. Algunos ejemplos menos ortodoxos

Las respuestas frente al problema de capitalización de las cooperativas ha sido tan diversas como polémicas. Señalaremos algunos casos menos ortodoxos:

- ✓ **Emisión de acciones preferenciales**, sin derecho a voto y tasa de interés limitada. Son experiencias muy comunes entre las cooperativas estadounidenses y canadienses.
- ✓ **Cooperativas con sociedades de capital controladas**, o "sociedades instrumentales" en la feliz terminología española, donde la/s cooperativa/s e inversores particulares participan de su propiedad. Es el caso de los frigoríficos SODECAR (de SANCOR y UNCOGA) o Fridevi (de ACA) en Argentina, y de la mayoría de los grupos cooperativos norteamericanos y europeos.
- ✓ **Sociedades de capital controladas por las cooperativas**, donde estas transfieren la totalidad de los activos (esto es, el único patrimonio de la cooperativa son las acciones de la sociedad anónima). Es el caso de las lácteas Milkaut SA en Argentina, y de Waterford Food PLC y de Friesland Dairy Foods en Irlanda.
- ✓ **Cooperativas donde todo los beneficios se distribuyen respecto al capital aportado**, pero el control de la cooperativa es de los socios usuarios. Este es el caso de la cooperativa de granos canadiense Saskatchewan Pool.
- ✓ Finalmente, **cooperativas con acciones con un derecho proporcional al aporte de capital**, pero limitado a los efectos de que el socio usuario no pierda el control.

10. Adaptarse a un mundo diferente

Las cooperativas agropecuarias ya eran una realidad consolidada en Argentina en la década del 50. De hecho, en la actualidad la mayor parte del cooperativismo agropecuario está controlado por cooperativas que tienen más de 40 años. La misma situación presentan países con una historia agropecuaria parecida, como Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Brasil, Uruguay, Paraguay, etc. Países donde el cooperativismo fue modelado a principios de siglo por los inmigrantes europeos, y que recibió un gran impulso desde las políticas de desarrollo agropecuario propias de la posguerra.

Si tuviéramos que caracterizarlas en un párrafo, habría que decir que su objetivo fue proveer los servicios indispensables al pequeño y mediano productor agropecuario emergente de los procesos de colonización o de agriculturización, su principal desarrollo se manifestó en los mercados de "commodities", su principal estrategia fue adquirir escala en dichos mercados y su forma de capitalización fue la acumulación de excedentes, financiadas inicialmente por préstamos generalmente a tasas moderadas o negativas.

A partir de la década del '70, y más particularmente durante las últimas dos décadas del siglo pasado, se aceleran los procesos de transformación en las distintas cadenas de valor de base agropecuaria, destacándose en dicha transformación tres elementos de particular impacto en el modelo tradicional de desarrollo cooperativo:

□ **Un salto sustantivo en las necesidades de escala para lograr condiciones competitivas en los mercados crecientemente globalizados.**

□ **Encarecimiento del crédito al tiempo que se acelera el ritmo de capitalización necesario (producto de las innovaciones tecnológicas).**

□ **Crecimiento de los mercados de coordinación privada por sobre los mercados abiertos, esto es, difusión de prácticas de contratos de mediano plazo entre proveedores y agroindustria -o directamente integración vertical-, procurando la construcción de compromisos de largo plazo entre los distintos eslabones de la cadena de valor.**

Este conjunto de elementos pone en tensión muchas de las prácticas tradicionales en el cooperativismo. Los grandes cambios de escala exigen una revisión en las prácticas de participación; la necesidad de capital exige un nuevo concepto: el gerenciamiento del capital del asociado cooperativista; la necesidad de una relación más estrecha entre los distintos eslabones de la cadena de valor requieren la implementación de compromisos más fuertes en términos de volumen y calidad del producto entre el productor y su cooperativa. La relación laxa entre cooperativa y productor, la concepción pueril del principio de puertas abiertas, donde cualquiera puede ingresar a la cooperativa en cualquier momento y en igualdad de condiciones que el resto de los socios, donde cualquiera puede desvincularse de la cooperativa sin compromisos de mediano plazo, es gradualmente desplazada por un mayor nivel de integración y compromiso en términos de capital, volumen y calidad.

A estos **cambios en el funcionamiento** general de las cadenas de valor (mayor escala, más requerimiento de capital, mayor coordinación) se suman los **cambios en las necesidades del productor agropecuario**.

No sólo requiere cooperativas para garantizar la transparencia en los mercados de commodities: hoy requiere también agregar valor a su producción (esto es, participar como capitalista en otros eslabones de la cadena de valor), diversificar producción, diferenciar su producto (por calidad, por denominación de origen, por marca), etc.

Esta conjunción de nuevas pautas de funcionamiento de las cadenas de valor y nuevos requerimientos de los productores son la base del debate en que se halla sumergido el cooperativismo agropecuario en el mundo.

11. El problema de la escala y la participación

Los requerimientos de mayor escala han aumentado significativamente en las cadenas de valor de base agropecuaria, muy especialmente en los mercados de commodities, donde las cooperativas suelen estar ubicadas.

En 1997 un informe del Comité de Cooperación Agrícola de la Unión Europea señalaba como primera tendencia del cooperativismo europeo la

"concentración por medio de fusiones y adquisiciones, resultando grandes cooperativas regionales o nacionales, en procura de ampliar su base de capital y ganar economías de escala no sólo en las actividades de procesamiento sino también en los aspectos logísticos, de comercialización, de investigación y de desarrollo".

Esta tendencia continúa intensamente.

A modo de ejemplo, entre 1964 y 2002 las cooperativas lácteas dinamarquesas se redujeron de 904 a 14, dos de las cuáles controlan el 80% del mercado. En igual período las cooperativas de provisión de insumos se redujeron de 1605 a 21. Entre las de carne la reducción fue de 62 a 2. Las avícolas de 1400 a una sola, que controla el 60% del mercado. En todos los casos mencionados las cooperativas controlan lo sustancial del mercado local y tienen proyección internacional, incluyendo fusiones con cooperativas de otros países, como es el caso de Arla Food (Dinamarca y Suecia).

En Estados Unidos de América, entre 1997 y 1996, en apenas diez años, desaparecieron 1225 cooperativas, la cuarta parte del total. En el mismo período sus ventas aumentaron de 60 a 110 mil millones de dólares^[12].

Un ejemplo para tener idea de la magnitud de algunas de las cooperativas resultantes: en abril de 1998 se fusionaron Harvest States Cooperative, una cooperativa granaria con ventas de 7.500 millones de dólares anuales, con Cenex, una cooperativa especializada en la provisión de insumos con ventas de 2.500 millones. El objetivo: lograr la escala necesaria para encarar proyectos agroindustriales.

En el terreno lácteo los ejemplos son igualmente llamativos. En 1960, en Estados Unidos 1609 cooperativas recolectaban el 61% de la leche. En 1997 sólo 226 recolectaban el 83%. Una sola de ellas, Dairy Farmers of America, que surgió en 1998 por la fusión de cuatro grandes cooperativas, recolecta el 28%.

Todos estos ejemplos puntuales son reflejo de un proceso que está presente en todas las economías de desarrollo agropecuario relevante. En Argentina, Sancor en 1984 tenía 384 cooperativas de primer grado asociadas. Hoy tiene 60.

En el marco de este **proceso de fusiones** los **sistemas de participación** han sido un tema central. ¿Cómo garantizar la participación efectiva de los asociados? ¿qué es mejor, una federación de cooperativas pequeñas, o una sola gran cooperativa?.

A éste último interrogante (en nuestro país existen ejemplos de los dos modelos) se suma la experiencia de las cooperativas mixtas estadounidenses: tienen como asociados a cooperativas de primer grado y, alternativamente, a productores directos. Esto es, operan como cooperativa de segundo grado o como cooperativa de primer grado dependiendo de las necesidades logísticas y preferencias de los productores de cada localidad.

[12] RBS-USDA

El debate de la participación no se agota en los problemas de representación geográfica. También están en discusión los criterios para canalizar la participación de los distintos tipos de asociados, de acuerdo a los servicios que usan de la cooperativa o de acuerdo a la participación o no con aportes de capital en determinada unidad de agronegocios.

12. Las restricciones legales en Argentina

Muchas de las innovaciones organizativas que requiere el proceso de adaptación de las cooperativas no son posibles en Argentina por **restricciones** de la **Ley 20.337 (de cooperativas)**.

✓ No pueden establecerse mecanismos de retiro de capital previsibles, dado que la cooperativa tiene la obligación de devolver el capital aportado ante el requerimiento del socio. Estas restricciones incluyen tanto a los programas de retiro de capital sistemáticos que hemos relatado (caso Land O'Lake, fondos rotativos) como los no sistemáticos (es decir aquellos asociados a la ocurrencia de determinados eventos específicos, como por ejemplo fallecimiento, retiro de la actividad, etc.).

✓ No pueden organizarse cooperativas de agregado de valor, al estilo de la experiencia de las de nueva generación, dado que no puede organizarse un mercado para los derechos de entrega transferibles.

✓ No pueden organizarse cooperativas mixtas, donde existan productores asociados directamente a la cooperativa de segundo grado, con derecho a voto.

Estas y otras restricciones dieron lugar a una propuesta de reforma de la Ley 20.337, elaborada por CONINAGRO^[13] en el año 2000, que no logró avances en el Congreso Nacional, en parte por la centralidad y virulencia que adquirió, en el debate, una las iniciativas: la posibilidad de que las cooperativas -previa reforma del Estatuto por Asamblea- pudieran emitir acciones con derecho a voto (derecho este limitado a los efectos de que el asociado usuario, titular de las cuotas sociales, no perdiese la mayoría).

[13] La Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) es la entidad de tercer grado que representa a las principales federaciones de cooperativas agropecuarias en Argentina.

13. Conclusiones

Comenzamos estas líneas señalando el **retroceso de la inserción cooperativa en la estructura agropecuaria**. Esta situación convive con la existencia de un **cooperativismo maduro, consolidado, que ha sabido sortear las enormes dificultades económicas y sociales que han caracterizado a nuestro país y en particular a nuestro medio rural**.

A partir de estos antecedentes es necesario impulsar un profundo debate sobre el **rol de las cooperativas agropecuarias** en el marco de las transformaciones operadas en las cadenas de valor de base agropecuaria, y de las nuevas necesidades del productor.

Caracterizamos como "**talón de Aquiles**" al aprovechamiento por parte de terceros no asociados de los beneficios que genera la cooperativa, al tiempo que no hay un reconocimiento específico para quienes se hacen cargo de capitalizar la cooperativa.

La respuesta a ello es un **adecuado gerenciamiento del capital de los socios en la cooperativa**, que permita un beneficio específico a aquellos productores que han realizado un aporte de capital.

☞ Sin embargo este tema no agota la agenda de las cooperativas agropecuarias: **los mecanismos de integración, las formas de participación, la especialización o la diversificación, etc.; constituyen un denso entramado de posibilidades y alternativas que deben ser analizados en cada caso**.

Cuando desde CONINAGRO se realizó un relevamiento de las alternativas frente a los nuevos desafíos surgió una enorme diversidad de respuestas.

Junto con experiencias exitosas de cooperativas especializadas se encontraron cooperativas diversificadas igualmente exitosas, frente a los casos de megacooperativas con inversiones y facturaciones millonarias se hallaron las eficaces cooperativas de negociación, que con mínimos recursos negocian colectivamente contratos de entrega de la producción con el agroindustria; del diverso abanico de alternativas de capitalización ya hemos dado cuenta.

Todo ello requiere la realización de una reflexión académica sistemática, un esfuerzo compartido entre universidades, organizaciones cooperativas y centros de investigación especializados, tendiente a identificar aquellos mercados donde es necesario el desarrollo de la presencia cooperativa hoy en retroceso, y a diseñar alternativas organizativas que den cuenta de las nuevas necesidades del productor agropecuario.

Bibliografía correspondiente a la clase N° 7 (Cooperativas agropecuarias) Complementaria

Artículos publicados en la **Revista Indicadores Agropecuarios de CONINAGRO**:

- ✓ Nueva megafusión cooperativa en EE.UU.: Harvest Cenex y Farmland (Mayo 1999)
- ✓ Experiencias de las cooperativas del chaco paraguayo (Mayo 1999)
- ✓ Debate en el Cooperativismo Dinamarqués (Abril 1999)
- ✓ EE.UU.: Las Cooperativas de negociación (Enero 1999)
- ✓ La Agrícola Regional: Exitoso Caso de Diversificación Cooperativa (Enero 1999).
- ✓ FECOAGRO: Notable Experiencia del Cooperativismo Sanjuanino (Diciembre 1998).
- ✓ Las cooperativas frente al desembarco de las multinacionales en los '90 (Noviembre 1998)
- ✓ Fecovita: Experiencia en al exportación de vinos (Noviembre 1998)
- ✓ Santa Fe: Programa de Capacitación en Gestión Cooperativa (Noviembre 1988)
- ✓ Brasil: En histórico acuerdo con los productores definen una estrategia nacional de agronegocios (Octubre 1998).
- ✓ La Segunda: Nuevo Seguro Multirriesgo (Octubre 1998)
- ✓ Voto proporcional: qué pasa en las cooperativas de EE.UU. y Europa. (Septiembre 1998)
- ✓ FACA: la agrupación de colaboración cooperativa para el criadero de semillas (Septiembre 1988).
- ✓ Dairy Farmers: Nació la cooperativa Láctea más grande del Mundo. (Septiembre 1998)
- ✓ Recoop: Programa de Revitalización del Cooperativismo Agropecuario en Brasil (Agosto 1998).
- ✓ Visita de CONINAGRO al cooperativismo agropecuario norteamericano. (Mayo 1998)
- ✓ Equity Participation Units: nuevo instrumento de capitalización. (Mayo 1998).
- ✓ El sistema de crédito agropecuario en EE.UU. (Mayo 1998).
- ✓ Land O'Lakes: Su nuevo programa de capitalización. (Mayo 1998).
- ✓ Los números cooperativos en EE.UU. (Junio 1998)
- ✓ Estrategia Nacional frente a los Pequeños y Medianos productores (Junio 1998)
- ✓ Principios y fundamentos legales de las cooperativas norteamericanas (Junio 1998)
- ✓ Tiempo de fusiones cooperativas (Julio 1998)
- ✓ Megafusión cooperativa en EE.UU. (Julio 1998)
- ✓ Fiebre cooperativa en Dakota del Norte (Abril 1997)
- ✓ Reflexiones sobre la Nueva Generación de Cooperativas (Octubre 1996)
- ✓ Nuevas tendencias cooperativas en Europa (Octubre 1997)
- ✓ Estrategias de las cooperativas lácteas europeas (Febrero 1998)
- ✓ Análisis Estratégico de los grupos cooperativos europeos (Diciembre 1997)
- ✓ Alberta Pool: Novedoso programa de capitalización (Enero 1997)
- ✓ Experiencia de Saskatchewan (Julio 1997)
- ✓ La participación en las cooperativas agropecuarias (Enero 1998)
- ✓ COTRIMAIO: Reconversión cooperativa en Brasil (Diciembre 1995).
- ✓ Brasil: relato de soluciones cooperativas novedosas (Marzo 1996)
- ✓ Cooperativas de Crédito Rural en Brasil. SICREDI (Marzo 1998)
- ✓ Nueva Zelanda: los secretos de su éxito agropecuario (Mayo 1995)
- ✓ SODECAR: nueva experiencia cooperativa (Mayo 1998)
- ✓ Milkaut SA: Una experiencia para analizar (Marzo 1998)
- ✓ Ley de cooperativas: Informe final (Noviembre 1996)
- ✓ Importantes resoluciones del INAC (Noviembre 1995)
- ✓ AFA: una cooperativa diferente (Junio 1997)
- ✓ Río Quequén: fusión de tres cooperativas (Septiembre 1995)
- ✓ Fusión de cooperativas: el caso de los tamberos (Octubre 1995).
- ✓ Cooperativas granarias: se viene la ola de fusiones? (Diciembre 1995)
- ✓ Petting: Novedoso negocio de ACA (Agosto 1997)
- ✓ Exportaciones: la necesidad de integración (Mayo 1997)
- ✓ IPAC: Programa de Reconversión Cooperativa (Febrero 1997)
- ✓ Tabacaleros: una propuesta de reorganización cooperativa (Junio 1996)
- ✓ Fondos de Inversión Agrícola Cooperativos (Mayo 1996)

- ✓ Perez Millán: Contrato de Anticresis (Octubre 1995)
- ✓ Agrupación de Colaboración Cooperativa (Julio 1995)
- ✓ Complejo Cervecero: la experiencia argentina, uruguaya y brasileña (Julio 1995)
- ✓ La Riojana: Experiencia cooperativa en denominaciones de origen (Junio 1995)
- ✓ Exportaciones de Miel de ACA (Mayo 1995)
- ✓ Pampa del Indio: novedoso estatuto de su cooperativa (Abril 1995)
- ✓ El capital en las cooperativas (IA 71).
- ✓ Los problemas cuando las cooperativas crecen (Septiembre 1995).
- ✓ Como sumar esfuerzos: Mercados, productores y estado (Octubre 1996)
- ✓ Ventajas y desventajas de la integración vertical (Mayo 1996)
- ✓ Reingeniería cooperativa (Diciembre 1994)

📖 Otros

- ✓ **El Cooperativismo Agropecuario en Números** - Lic. Carlos César Basaños - Mimeo. Confederación Intercooperativa Agropecuaria. Buenos Aires, 1997.
- ✓ **Nuevas Estrategias de las Cooperativas Agropecuarias (Algunos Ejes para el Debate)**. Lic. Carlos César Basaños ; en "Nueva Visión del Cooperativismo Argentino" Homenaje al 80 Aniversario del Primer Congreso Argentino de Cooperación. Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina. Buenos Aires, 1999.
- ✓ **Las Redes Cooperativas como gigantes equivalentes**, Lic. Carlos César Basaños; en "Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas". IPAC, UNSAM. Ed. Corregidor. Buenos Aires, 1999.
- ✓ **Las Cooperativas en el Censo Nacional Económico 1994** - Lic. Carlos César Basaños - www.inaes.gov.ar

BIBLIOTECA (de todo esto hay soporte informático en xls, doc, pdf y html)

Clase N° 7 Cooperativas agropecuarias

- ✓ Proyecto de Ley de Cooperativas Agropecuarias - CONINAGRO
- ✓ Datos provisorios sobre explotaciones agropecuarias asociadas a cooperativas - Censo Nacional Agropecuario 2002
- ✓ Exportaciones Cooperativas Agroindustriales - INAES
- ✓ Equity Redmtion Practices: A Study of Wisconsin Cooperatives - Dr. Robert Cropp y otros.
- ✓ The History and The Rol of The Dairy Cooperatives - Dr. Robert Cropp y otros
- ✓ New Generation Cooperatives and the future of Agriculture: an introduction - Jennifer Waner
- ✓ Cooperativas Agrícolas na Dinamarca: Visões e Ações Estratégicas - Søren Büchmann Petersen
- ✓ La Participación en las Cooperativas Agrarias - Carlos César Basaños
- ✓ Contexto competitivo de las cooperativas lácteas regionales - Lic. Osvaldo Capellini
- ✓ Pasado, presente y futuro del cooperativismo lechero en el Uruguay - Ing. Agr. Enrique Malcuori
- ✓ Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional - Fabio Chaddad
- ✓ Tendências e alternativas para o cooperativismo brasileiro - CEAEA.