

EL COOPERATIVISMO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES EN ECONOMÍAS REGIONALES. EL CASO AJO EN RÍO NEGRO

SUSANA FORMENTO¹; H. PALAU² y S. SENESI³

Recibido: 02/03/06

Aceptado: 29/06/06

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de la participación en proyectos de consultoría para pequeños y medianos productores de economías regionales en Río Negro (Argentina) con el propósito de producir ajo orgánico certificado con el fin de alcanzar una mayor competitividad en mercados externos. El ajo es un producto de interés social y económico en la región debido a la gran demanda laboral y constituye uno de los pocos cultivos bajo irrigación durante el invierno. Los mercados de la Unión Europea, Canadá y EE.UU. han abierto una cuota de importación de ajo diferenciado de 20.000 toneladas sin aranceles (GATT), la cual no ha sido todavía cubierta por la Argentina. El acceso a los mercados puede ser abordado por medio de la integración de productores a través de una asociación legal que coordine decisiones y actividades. Esta cooperativa puede incrementar la confianza y la equidad social, y puede al mismo tiempo neutralizar conflictos, alcanzando los mercados con fortaleza legal y sin perder la identidad individual como productor.

Palabras clave. Cooperativas, acciones colectivas, cuota de exportación, ajo diferenciado.

COOPERATIVES AS A COMPETITIVE TOOL FOR MEDIUM AND SMALL PRODUCERS IN REGIONAL ECONOMIES. THE CASE OF GARLIC IN RIO NEGRO

SUMMARY

This work is a result of the participation in advising projects for medium and small local producers of regional economies in Rio Negro (Argentina), with the aim to produce a differentiated, organic garlic to achieve competitiveness in the exporting market. The garlic is a crop of high social and economic interest in the region due to the high demand of labor and constitutes one of the few irrigated horticultural crops during the winter. The markets of the European Union, Canada and USA have opened a quote of import of 20.000 tons of differentiated garlic, with a specific customs-free quota (GATT), which is not covered yet by Argentina. The achievement to markets could be done by legal association of the integrated producers to take jointed decisions and to coordinate the activities. This cooperative could increment the trust and social equality, and at the same time neutralize internal conflicts, reaching the markets with legal strength and without losing the individual identity as a «producer».

Key words. Cooperatives, collective actions, exporting quotas, differentiated garlic.

INTRODUCCIÓN

Existe en la Argentina una creciente conciencia de la capacidad estratégica y del potencial de competitividad internacional que tiene el sector agroalimentario para el futuro crecimiento de la economía, existiendo complejidad en los procesos de transformación y distribución desde el productor hasta el consumidor. Aparecen nuevos componentes y actores entre producción primaria y distribución final, que se incor-

¹Profesora Cátedra de Economía General. Área Legislación Agraria. A cargo de Cátedra de Comercio Facultad de Agronomía-UBA. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. E-mail: formento@agro.uba.ar.

²Docente Cátedra de Comercio. Facultad de Agronomía-UBA. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Email: hpalau@agro.uba.ar.

³Docente Cátedra de Comercio. Facultad de Agronomía-UBA. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Email: sseseni@agro.uba.ar.

poraron a lo que se denomina cadenas agroalimentarias, donde las mejoras en productividad a nivel primario deberán ser acompañadas de esfuerzos semejantes a nivel de cosecha y poscosecha, acondicionamiento, "packaging" y comercialización. La agricultura constituye un eslabón más de la agroindustria en el proceso de agregación de valor y en consecuencia está regida por la dinámica y necesidades del mercado (Formento y Gavidia, 1997).

El consumo mundial de ajo ha aumentado gracias a los cambios producidos en los hábitos de consumo. En los últimos años han aparecido estudios que identifican al ajo como producto benéfico para la salud (ej. enfermedades cardiovasculares). El ajo es un cultivo de alto interés social y económico, que demanda mucha mano de obra y constituye una de las pocas alternativas hortícolas bajo riego durante el invierno. Se cosecha desde fines de agosto hasta febrero y por sus características de conservación existe ajo en los mercados prácticamente todo el año. La cadena del ajo presenta una interrelación fuerte entre sus eslabones originando como estrategia el tratamiento de tres subsistemas interdependientes, con posibilidad de aprovechamiento de derivados entre diferentes partes de los subsistemas.

A nivel local, el sistema en su conjunto enfrenta una problemática referida al tipo de productores y a que los productores deben adecuarse para satisfacer las estrictas exigencias de los mercados externos. La producción de ajo es principalmente desarrollada por productores pequeños y medianos de manera muy individualista y con escasa integración o coordinación con los demás agentes de la cadena agroalimentaria, lo que dificulta la llegada a los mercados, clientes y la información de éstos. Dichos mercados demandan ajo con una calidad, sanidad, trazabilidad y presentación específica. Sus componentes deben relacionarse en un contexto institucional (leyes, normas e instituciones) y organizacional (gobierno, créditos, investigación y transferencia de tecnología, organización de grupos de productores). La interrelación del contexto (nacional e internacional) exige el análisis con un enfoque sistémico e integral.

Frente a este cuadro de situación, el objetivo de este trabajo es identificar el posible "status" legal y organizacional apropiado para potenciales beneficiarios de proyectos para la "Producción y Exportación de Ajo Diferenciado", proyectos de trascendental importancia para pequeños y medianos productores de las economías regionales de la Argentina.

El trabajo está encuadrado dentro del Proyecto UBACyT 035. El universo de estudio está enfocado a la zona de Río Negro. El enfoque es interdisciplinario (agronómico, socio-económico y legal) bajo el método hipotético deductivo y técnicas articuladas en la dinámica grupal.

Se utilizaron fuentes de información secundaria (SAGPyA, INTA) y primaria (entrevistas con los productores). Se utiliza el análisis estructural discreto propuesto por Williamson (1993, 1996, 2000).

MARCO CONCEPTUAL

Drabenstott (1995) menciona que hay dos procesos fuertes que están conduciendo cambios en los agronegocios y alimentos: un nuevo consumidor y un nuevo productor. El nuevo consumidor es altamente demandante en cantidad y calidad y el nuevo productor tiene la tecnología de producción, de información y las herramientas de gerenciamiento que posibilitan llevar la comida del campo al plato (Kherallah y Kirsten, 2001), con la mayor transparencia posible (Coomans *et al.*, 2002). Ante este escenario, el productor debe producir lo que el consumidor quiere consumir. Como menciona Boehlje (1996), la mentalidad "producir y luego vender" de los commodities está siendo reemplazada por la estrategia de "primero preguntar al consumidor qué quiere consumir" y después crear los productos acordes a lo que ese consumidor quiere.

A partir de las diferentes crisis alimentarias de los últimos años (BSE o "mal de la vaca loca", aftosa, *E.coli* y otras bacterias, y últimamente la "influencia aviar") el consumidor de países desarrollados se mostró más preocupado por su salud y por lo que come, comenzando a demandar alimentos con mayor información (Latvala, 2001) y con certificaciones específicas (ej. Orgánicos). En estos países el consumidor es cada vez

más sensible a la “calidad de imagen” del producto, es decir, las condiciones de la producción respetando el medio ambiente y el bienestar de los animales (Wilson & Clarke, 1998; Verbeke, 2001).

A partir de esta situación descripta, a nivel mundial la coordinación entre empresas a lo largo de la cadena (o de éstas con otros tipos de instituciones) va incrementándose. Detrás de estos progresos existen fuerzas impulsoras tal como el endurecimiento de la competencia; ésta lleva a que los actores cooperen entre sí para facilitar la supervivencia. Ordóñez (2000) menciona que las formas de adaptación coordinadas o estrictamente coordinadas son demandadas por la mayoría de las cadenas de oferta de agronegocios mundiales; por lo cual los contratos pueden reemplazar a los ajustes del mercado.

En condiciones de competencia diseñar, implementar y gerenciar sistemas verticales estrictamente coordinados puede constituir una ventaja sustantiva.

En efecto, no es fácil el éxito cuando se trata de luchar contra fuerzas dominantes en un contexto de concentración de la distribución y comercialización de alimentos; los mercados nacionales e internacionales obligan al replanteo de gran parte de las actitudes que caracterizaron tradicionalmente las formas de operar de las empresas agrarias; requiere de comportamientos innovativos. El eficiente uso de los recursos y las capacidades constituye una importante apuesta a la gestión (Fomento, 2002).

La respuesta de las empresas del sector agroalimentario a las nuevas exigencias de los mercados, encuentra en la formalización de alianzas estratégicas asociativas una alternativa válida, a fin de acotar el horizonte de riesgos y atemperar las fases de los ciclos económicos. Por esta vía, la explotación de las complementariedades surgió como una necesidad de enfrentar problemas comunes a los distintos grupos sociales y resolver situaciones de toda índole, incluyendo las que atañen a la economía en general y, en particular, al sector agrario.

En tal sentido, la implementación de alianzas entre diversos eslabones de la cadena agroalimentaria se presenta como una estrategia de posicionamiento competitivo de las empresas. Por otra parte, las organizaciones se apoyan en la cooperación como principal recurso para el progreso tecnológico, especialmente, ante la consideración de que sin cooperación el adelanto tecnológico es menos efectivo.

Actualmente, la implementación de la tecnología es transversal y puede ser usada en distintos productos y actividades; esta situación facilita formación de alianzas estratégicas entre empresas que, aunque compitan entre sí, emplean el mismo tipo de tecnología (Cook, 1999). Asimismo, el ritmo del cambio tecnológico es tan acelerado que es esencial disponer de la tecnología adecuada en el momento preciso; también, localizar la nueva tecnología adquiriéndola oportunamente a sus proveedores antes que los otros, lo que puede resultar una ventaja comparativa, previéndose la coalición de empresas.

Los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas o la cooperación, en el sentido amplio, son términos que genéricamente comprenden a todo tipo de acuerdos. Constituyen una alternativa válida para enfrentar situaciones de cambio, particularmente para los emprendimientos que se están analizando, como para organizaciones de otra dimensión.

Conceptualmente, pueden entenderse como una asociación de recursos que promueven la factibilidad operativa y económica de proyectos en común. También, el acuerdo entre dos o más organizaciones jurídicas independientes, que unen y comparten parte de sus recursos y de sus capacidades, sin llegar a formar una nueva sociedad, estableciendo un cierto grado de interrelación entre ellas, con el fin de alcanzar o aumentar sus ventajas competitivas.

Fundamentalmente, la cooperación tiene por objetivos el complementarse, trabajar en forma conjunta para obtener mejor eficiencia y productividad, y lograr mejores condiciones competitivas a través del acceso a canales de distribución, de buenas promociones, de campañas de ventas y de apuntar a bajar el precio de producción de los productos agrarios (Cook, 1999).

Estratégicamente, una alianza involucra al conjunto de empresas que participan. Es decir, desde el punto de vista de la conducción no es suficiente calcular las ventajas de una empresa frente a otra, o compensar las habilidades con los acuerdos posibles; es menester estimar en qué forma los otros pueden mejorar su posición mediante la alianza, al desenvolverse las capacidades en forma conjunta. El objetivo final de los

acuerdos de cooperación apunta a lograr alguna ventaja estratégica que permita ubicarse en una mejor situación competitiva.

La realidad económica muestra la tendencia a que los sectores agrarios, industriales y/o comerciales se interrelacionen y articulen, sin llegar a una verdadera fusión, desde el punto de vista jurídico. Por lo tanto, mantienen parte de su autonomía y su subjetividad empresarial.

La cooperación puede ser considerada como el resultado de un proceso estratégico que involucra al grupo de empresas que participan en la alianza (productores, semilleros, empacadoras, industrias y comercializadoras y/o exportadoras). A tal fin, no es condición suficiente observar las ventajas de una empresa frente a otra o compensar las habilidades con las posibles alianzas, sino que es necesario considerar como, a través de la alianza, pueden desarrollarse las capacidades en forma conjunta (Formento, 2003).

Las alianzas estratégicas asociativas surgen a partir de una “necesidad mutua” que requieren de un fuerte compromiso e implican compartir valores y creencias.

Entre los integrantes de estas asociaciones debe existir acuerdo previo sobre:

- Para qué y en qué se puede mejorar si se encara una actividad en forma conjunta.
- Definir metas y transformarlas en objetivos determinando cuál o cuáles van a ser las actividades asociativas.
- Quienes van a integrar la asociación.
- Como llevar adelante el proyecto.
- Cuando formalizar la asociación jurídicamente.

La alianza es una herramienta y su éxito dependerá de:

- El proyecto.
- La claridad y conciencia entre sus integrantes de que se necesitan uno del otro, o sea, de la “*affectio*” asociativista/aliancista o consorcista.
- Que se ofrezcan mutuamente complementariedades. Aprovechando oportunidades internas de los integrantes y externas del contexto socio-económico.
- Que cada uno se vea como una oportunidad para el otro pero interactuando. Es menester estimar de que forma los otros pueden mejorar su posición mediante la alianza al desenvolverse las capacidades en forma conjunta.
- Que la alianza no es un evento sino que es un proceso que tiene pasos o etapas, que requieren de trabajo permanente para formular y/o reformular planes, metas y estrategias.
- Que deberán ir sorteando obstáculos internos y externos.

Beneficios de las alianzas:

- Disminución de costos.
- Reducir las inversiones en la empresa.
- Incremento de productividad (relación insumo-producto).
- Cambios de actividad: nuevos productos, acceso a mercados, etc.
- Acceso a nuevas tecnologías e innovaciones.
- Mejoras en la utilización de capacidad instalada mediante el uso compartido de activos.
- Modernización del proceso productivo, con la adquisición asociada de equipo e instalaciones.
- Mejoras en la calificación crediticia.
- Mejor rentabilidad.
- Lograr mayor capacidad de respuesta a acciones de los competidores.

El proceso asociativo que involucra la gestión de alianzas se desarrolla mediante etapas que se pueden sintetizar fundamentalmente en:

- Elegirse para integrar la asociación.
- La elaboración de objetivos y metas.
- La formalización del acuerdo.
- La puesta en marcha y seguimiento.

Las acciones asociativas requieren de un marco jurídico y de asesoramiento legal que no deben dar lugar a confusiones, que lleven a los actores a suponer que no es un ámbito de la estrategia sino del derecho. Hay diversos tipos jurídicos que pueden dar marco a las alianzas asociativas; entre otros, están las cooperativas, los contratos de colaboración empresarial: ACE y UTE, las sociedades.

EL AJO EN LA ARGENTINA Y EN EL MUNDO

El ajo es una hortaliza que, en condiciones adecuadas y sin necesidad de frío, puede ser conservada varios meses después de la cosecha. Sin embargo, las necesidades de los productores, que son en general pequeños, de vender su cosecha rápido para hacerse de efectivo y ante la falta de instalaciones para la conservación en campo hacen que el producto deban venderlo rápidamente reduciendo los precios. El sector empacador también registra grandes problemas porque en gran parte el producto permanece a la intemperie y eso afecta su calidad (Fuente: Ministerio de Economía).

La producción anual de ajo en la Argentina es de 143.000 toneladas y la producción por hectárea es de 12,2 t/ha (año 2006)⁴. En la Argentina se cultivan 12.300 hectáreas de ajo (Campaña 2003/2004, Fuente IDR), lo que representa aproximadamente el 5,1% de las más de 225.000 hectáreas para los 51 cultivos a campo. El 90% se concentra en Mendoza y San Juan (130.000 t), existiendo otros polos regionales en Buenos Aires, y en menor importancia Córdoba, Chubut, Río Negro, Jujuy y Santa Cruz; contribuyendo al sostenimiento de economías regionales de 15 provincias.

En promedio 1999-2003 la producción mundial de ajo es de 11 millones de toneladas y la superficie fue de 1,08 millones de hectáreas (ver Cuadro 1).

CUADRO 1. Principales centros mundiales de producción promedio 1999-2003.

Centro	Superficie (ha)	(%)	Producción (t)	(%)
ASIA	777.061	71,3	9.336.713	79,7
EUROPA	56.021	5,1	573.245	4,8
AMÉRICA DEL NORTE	20.862	1,9	330.343	2,8
AMÉRICA DEL SUR	31.421	2,8	256.818	2,2
RESTO DEL MUNDO	203.225	18,6	1.210.730	10,3
TOTAL	1.088.590	100,0	11.707.847	100,0

Fuente: FAO.

⁴Es importante destacar que para el año 2004/2005 el rendimiento promedio nacional fue de 9,6 t/ha.

Para la campaña 2004/2005 se estima que la producción mundial de ajo fue de 15 millones de toneladas y la superficie 1,14 millones de hectáreas, aumentando considerablemente estos índices. Actualmente China participa con el 76.43% (11 millones de toneladas) de la producción mundial, seguida en importancia por la India (500.000 toneladas) y Corea (350.000 toneladas) (Fuente IDR).

El 84% de la producción nacional se consume fresco: 20% en el mercado nacional, 64% en el internacional (aproximadamente 80.000 toneladas). Sólo 3% se destina a alguna forma industrializada y el 13% restante se utiliza como "semilla".

El comercio externo de ajo en la Argentina origina divisas entre 50 y 100 millones de dólares por año. Para la campaña 2003/2004 se exportaron casi 100.000 toneladas mientras para 2004/2005 85.000 toneladas (ver Figura 1). Esta variación se debe a que el cultivo de ajo principalmente se produce en secano, variando los rendimientos en función de las precipitaciones. La Argentina exporta el 10,5% del total de exportación mundial, siendo el segundo exportador mundial, lejos de China que participa con el 49,3%.

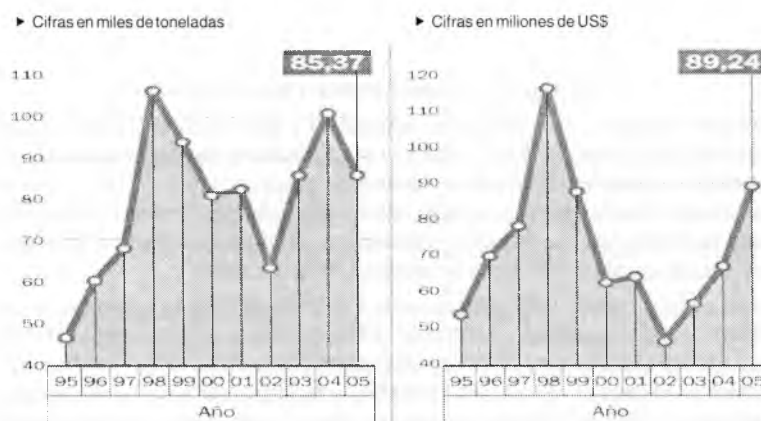


FIGURA 1. Exportaciones de ajo fresco (Período 1995/2005).

Fuente: Diario Clarín, en base a INDEC & SAGPyA.

Los dos principales países importadores mundiales son Indonesia y Brasil, habiendo este último importado en el año 2003, unas 87.000 toneladas de ajo. El principal destino de las exportaciones argentinas es Brasil con más del 64% de lo exportado, luego lo siguen países de la Unión Europea (en bloque explican el 11,8%) como Francia, Bélgica e Italia y EE.UU. Dentro del MERCOSUR, Paraguay es otro destino de importancia. En el Cuadro 2 se detallan los principales destinos según el dinero ingresado.

Se observa que la participación en el mercado de Brasil disminuyó un 12,0% en dólares FOB en el período 2000-2003. La participación en toneladas disminuyó un 10%, por lo que la diferencia refleja la baja en los precios FOB pagados.

La Argentina comercializa su producto durante el primer semestre de cada año, mientras que China incursiona en el mercado mundial en la segunda mitad. "Si bien pareciera que las estacionalidades de ambos países no se enciman, en los últimos años los exportadores nacionales se encontraron que el principal destino (Brasil) contaba con un gran stock de mercadería de ajo chino lo que no solo demoró el envío de las partidas sino que complicó bastante las negociaciones con la consiguiente disminución de precios" (Carlos Larocca, SAGPyA, citado por Liliana Cobello, Diario Clarín).

CUADRO 2. Participación relativa argentina de las exportaciones de ajo según destino
(en dólares FOB).

País	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)	Variación 2003/2004 (%)
Brasil	61,00	62,10	55,30	53,70	-12,00
Francia	10,30	9,80	11,00	14,20	37,30
Estados Unidos	11,80	8,90	11,50	8,00	-32,70
España	1,70	1,30	2,20	6,00	247,80
Italia	2,10	4,20	2,90	3,80	74,90
México	0,40	0,70	4,90	3,30	809,90
Taiwán	0,00	0,00	0,10	2,30	2,30
Bélgica	4,80	4,10	3,60	1,30	-73,70
Grecia	0,50	0,70	0,50	1,30	156,80
Reino Unido	0,20	1,10	0,90	1,20	446,60
Países Bajos	1,70	1,70	1,30	0,90	-44,70
Puerto Rico	1,00	0,90	1,20	0,90	-9,80
Canadá	0,60	0,70	0,50	0,20	-62,90
Resto del mundo	3,80	3,90	3,80	2,90	-22,30

Fuente: IDR.

El contexto económico mundial se caracteriza por una creciente demanda. La mercadería de origen chino llega a los distintos mercados internacionales a precios muy bajos⁵. Esta situación generó que la Unión Europea (UE) implementara cuotas de introducción para con la Argentina de 20.000 toneladas, libres de derecho específico o contingente GATT, aún no cubierto por la Argentina⁶. El patrón de consumo se presenta en permanente ascenso con altos niveles de exigencias. En este sentido, el producto de exportación debe cumplir exigencias estrictas de sanidad, calibración, homogeneidad, acondicionamiento, trazabilidad y presentación que lo califican como "ajo diferenciado".

Otra forma de garantizar esa calidad buscada por los consumidores europeos es el desarrollo de producción de ajo orgánico certificado. El mismo cuenta con precios superiores, no debiendo incurrir en gastos excesivos por parte de los productores en el desarrollo de esta actividad.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE AJO EN LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO Y PROPUESTA

La provincia de Río Negro es productora y exportadora de productos frutihortícolas. La superficie de hortalizas cultivadas en la provincia es 6.740 ha, ocupando el ajo y la cebolla, el segundo lugar con 1.155

⁵Según datos del Instituto de Desarrollo Rural de la provincia de Mendoza (IDR) durante al año 2002, el precio percibido por tonelada de ajo argentino exportado fue de 835,2 US\$, mientras que el ajo chino se cotizó a 368,5 US\$. Por su parte el precio por tonelada del ajo español (tercer exportador mundial) fue de 1.186,4 US\$/t y del mejicano (cuarto exportador mundial) 1.882,3 US\$/t.

⁶Anualmente se cubre casi la totalidad: 95%, salvo la campaña 2004/2005 que cubrió solo el 80% del asignado.

ha. Estos productos gozan condiciones climáticas apropiadas para satisfacer los mercados internacionales, pero no cuentan con calidad certificada. Además, existe un marcado individualismo y escasa integración de los agentes más representativos de la cadena de esa hortaliza que afecta el desarrollo del sector. De allí la importancia de identificar el diseño e implementación de un programa de ajo diferenciado.

El ajo es un producto agrario de importancia para las economías regionales, encontrándose en la región de Río Negro la potencialidad necesaria para satisfacer las demandas del mercado exterior (certificación de origen y calidad). Se trata de una producción desarrollada por pequeños y medianos productores de manera muy individualista y con escasa integración o coordinación con los agentes de la cadena agroalimentaria, lo que dificulta la llegada a los mercados en forma más competitiva.

Existe un gran número de agentes y escasa coordinación. Esto se vislumbra en los problemas de información incompleta que los productores cuentan sobre las demandas de mercado y la asimetría de información por parte de los compradores/exportadores lo cual eleva los costos de transacción. Además, los productores cuentan con baja capacidad tecnológica y escasos conocimientos de certificaciones de origen y calidad.

Para superar estas limitantes es necesario:

- Integrar eslabones y agentes de la cadena agroalimentaria de ajo.
- Incrementar producción, productividad y rentabilidad del producto.
- Mejorar la calidad del ajo en toda la cadena.
- Contar con asistencia técnica durante todo el proceso productivo (paquete tecnológico y normas técnicas).
- Fortalecer el posicionamiento de los sectores de la producción, la industria y la comercialización.
- Obtener certificados de aseguramiento de calidad aptos para el mercado externo e interno.
- Obtener créditos a bajas tasa para capital de trabajo.

Lo anteriormente mencionado es el resultado del análisis de situación de los antecedentes del proyecto que dan origen a este estudio, de las características de la economía regional de la zona de influencia y fundamentalmente de reuniones de trabajos y encuestas realizadas con los actores involucrados, pequeños y medianos productores, emparadoras, industrias y productores de semillas.

Frente a esta estructura general de contexto se apunta a poder desarrollar una propuesta que facilite un marco jurídico que legitime a los posibles beneficiarios en su acceso a una integración horizontal y vertical superando las limitantes mencionadas, para así alcanzar la posibilidad de acceder a los mercados en forma competitiva con un producto diferenciado.

ASOCIARSE SOCIAL Y JURÍDICAMENTE

Luego de un exhaustivo análisis del cuadro de exposición y de los distintos posibles marcos jurídicos que contribuirían a cumplimentar los objetivos descriptos para los distintos sujetos agrarios involucrados es que, se consideró a “la cooperativa” como el marco de gestión empresarial que permitiría resolver gran parte de los críticos problemas que en la economía globalizada y competitiva enfrentan hoy los productores primarios, particularmente los referentes a la escala productiva reducida, al incremento de los costos de intermediación y producción, a la pérdida de poder de negociación, a las necesidades de inversiones tecnológicas y la volatilidad de los ingresos, entre otros.

La cooperativa como forma asociativa es la que permite dar un marco jurídico adecuado para que mancomunadamente los productores de referencia puedan agregar valor en el proceso de transformación, venta y exportación con mayores posibilidades de acercamiento al consumidor.

Los productores miembros siguen teniendo su personalidad económica y jurídica pero entre ellos han constituido una nueva empresa de la que son propietarios y con la que se establecen vínculos, sobre todo de tipo comercial.

Para ser exitosa esta relación asociativa horizontal y vertical por propiedad mediante la cooperativa, sus integrantes deberán tener la habilidad de diferenciar su producto, de reducir los costos de coordinación, controlar la oferta así como tomar decisiones conjuntas para coordinar sus actividades por ajuste mutuo. Esta forma de articulación jurídica permitirá incrementar la confianza, que tiende a neutralizar conflictos internos y emergencia de actitudes oportunistas y llegar al mercado exterior con entidad jurídica (Farías, 1999).

Las cooperativas de comercialización tienen unas estructuras y un funcionamiento que han sido creados por las empresas participantes en la misma, por lo que varían notablemente según los distintos casos, en función de los condicionamientos productivos e institucionales. En ellas se plantean problemas especiales en cuanto a eficiencia, oportunismo, selección adversa, azar moral, derechos de propiedad, otros (Salinas Ramos, 1990).

Se trata por tanto de un caso de red de empresas (forma híbrida) con características especiales. Por red de empresas se entiende un grupo de empresas que colaboran entre sí en lugar de que su relación se realice a través del mercado o bien un grupo de empresas o de organizaciones que coordinan sus actividades productivas (Bidault, 1993). Admite muchas variantes que van desde una red con relaciones muy intensas que determinan una fuerte integración de las empresas hasta una situación en la cual las relaciones son más débiles. Generalmente se refieren a relación de tipo comercial, no obstante pueden incluir otras actividades, como las de producción, transporte de productos, marcas colectivas, denominaciones de origen, intercambio de informaciones técnicas, etc. (Caldentey, 1998).

El empresario de la empresa cooperativa es el conjunto de los productores miembros, es decir el conjunto de los suministradores de uno de los recursos (el producto agrario); los agricultores miembros, como empresarios, se quedan con la "renta residual" (Williamson, 1985).

Las cooperativas en la Argentina

Las cooperativas son asociaciones fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Se rigen por la ley 20,337 y, supletoriamente, por la ley de sociedades. Además no se puede dejar de mencionar el Decreto 256 del 14 de abril de 1996, que establece a la cooperativa entre las formas jurídicas que deberían adoptar los consorcios de exportación.

Las cooperativas se clasifican de acuerdo con el objeto para el que fueron creadas, así las cooperativas agropecuarias son definidas como aquellas que, organizadas por productores agropecuarios, tienen la finalidad de abaratar costos, logra una mejor inserción en el mercado, compartir la asistencia técnica y profesional, comercializar en conjunto, iniciar procesos de transformación de la producción primaria incorporándole valor agregado, etc. (Formento, 2003).

No obstante, que el ingreso de los asociados es libre, podría sufrir alguna limitación derivada del objeto social, como sucedería en el supuesto de que el acceso irrestricto comprometiera la viabilidad económica-financiera de la cooperativa o atentase contra la eficiente prestación de los servicios. En tales casos, no existiría restricción arbitraria de ingreso y, por el contrario, mientras subsistieran tales condiciones, la limitación sería razonable y plenamente justificada, además debe apreciarse cada situación, teniendo en cuenta la actividad de la cooperativa (Exposición de motivos de la ley).

La limitación al principio de "puertas abiertas", podría darse: en función del tamaño del establecimiento o la capacidad de procesamiento de materia prima, por la demanda proyectada del producto, o la especialidad, o las estrictas condiciones de calidad, entre otros motivos.

Un problema importante y difícil de resolver en las cooperativas es el relativo a la dimensión que debe alcanzar una empresa de este tipo. Un reducido número de asociados, sólo dispondrá de un pequeño volumen de producto para negociar y sus costos serán elevados. Un gran número de socios puede re-

presentar la ventaja del gran volumen, lo que permite bajar los costos, pero el contacto entre los socios será escaso y, a veces, se tornará dificultosa la toma de decisiones, en casos de heterogeneidad de la capacidad económica-empresarial de los asociados (Formento, 2001).

La debilidad en la toma de decisiones es motivo frecuente de una de las principales causas de fracaso del sistema cooperativo argentino; como consecuencia, lleva a utilizar la cooperativa en forma subsidiaria, perdiendo poder de negociación en el mercado (Cook, 1999).

Para evitar este círculo vicioso, se aconsejó regular tanto los derechos como las obligaciones de los asociados, en especial, en cuanto a la entrega del producto o del porcentaje del mismo, así como lo referente a estrictos estándares de calidad, mediante contratos entre la cooperativa y cada uno de los asociados.

Estas regulaciones no resultan de la aplicación estricta de la ley, y mientras la legislación argentina no sea modificada, se deberá prever algún mecanismo que permita efectivizar estas reglas (Idénticas consecuencias se producen frente a la situación inversa, cuando se produce un exceso de producto y existe, por parte de la cooperativa, una insuficiente capacidad para su procesamiento y/o comercialización).

CONCLUSIONES

Las cooperativas agrarias implican una opción de organización productiva y el establecimiento de formas asociativas de comercialización, de procesamiento y de distribución, ajustadas al logro de altas escalas de producción y de productividad. Además, constituyen un vehículo adecuado para propiciar la modernización de la agricultura que, con sus cambios tecnológicos e informativos, ha dado lugar al proceso de industrialización de la agricultura. De esta forma, se haría realidad el objetivo de obtener una renta que, de otra manera, logran capitalizar el o los agentes intermediarios (Cook, 1999).

En el caso de cooperativa, las empresas agrarias asociadas siguen teniendo su propia personalidad económica y jurídica pero entre todas ellas han constituido una nueva empresa de la que son propietarios y con la que establecen vínculos sobre todo de tipo comercial. En efecto, los productores asociados se comprometen a entregar sus productos a la cooperativa para su comercialización y ésta se compromete a recibirlos y a comercializarlos. Se trata por tanto de un caso especial de "red de empresas" en la cual hay una empresa comercializadora que realiza actividades de transformación y/o de "marketing" y una serie de empresas suministradoras de materias primas que, a su vez, son propietarias de aquella, estableciéndose una programación de cultivos en cantidad y calidad, programación que debería ser aceptada y cumplida por los socios igual que sucede en el caso de una integración vertical completa (es decir en el caso de una sola empresa que controle la producción y la comercialización) o en el caso de una red de empresas con una empresa principal.

Las Cooperativas Agrarias de comercialización pueden ser consideradas como un caso particular de red de empresas, tipo de organización que está teniendo un gran desarrollo en gran número de actividades y sectores económicos. Una base que ayuda a explicar la existencia de las redes de empresas es la teoría de los costes de transacción, iniciada en 1937 por Ronald Coase. La existencia de los costes de transacción, es la causa de la existencia de las empresas.

Es evidente que la cooperativa como red de empresas, si funciona sobre la base de la confianza entre los agricultores miembros, permite un aprendizaje colectivo, facilita la circulación de información y promueve las innovaciones incrementales, por lo que en principio podrían tener ventajas comparativas en relación con otras organizaciones. Esto en el marco del desarrollo de capital social, concepto que los autores están profundizando en otras cadenas agroalimentarias de producciones alternativas.

Fundamentalmente, mediante esta asociación jurídica y social, pequeños y medianos productores de la Argentina podrían llegar a los mercados externos con un producto de calidad con valor agregado y con identidad jurídica, solucionando muchos de los problemas de identidad tributaria e impositiva que hoy pesan sobre este núcleo de productores.

BIBLIOGRAFÍA

- BIDAULT, F. 1993. Apprentissage et réseaux. *Economies et Sociétés. Serie Dynamique technologique* 1.193: 79-101.
- BOEHLJE, M. 1996. Industrialization of agriculture – What are the implications? *Choices* 1st Quarter: 30-33.
- CALDENTEY ALBERT, P. 1998. Nueva economía agroalimentaria. Editorial Agrícola Española S.A. Madrid.
- COASE, R. 1937. The nature of the firm *Economica* N.S: 1-44 (Traducción española en Coase, R. 1994. La empresa, el mercado y la ley. Alianza Editorial. Madrid: 33-58).
- COOK, M. 1999. Beginning to inform the Theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperatives. *LTA .The Finnish Journal of Business Economics*. Helsinki, Finlandia: 15.
- COOMANS, E.; A. BEULENS; J. TRIENEKENS and K. VAN DORP. 2002. Transparency in chains and networks: A research orientation. *In: Paradoxes in Food Chain and Networks*. 5th International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry. Noordwijk, 6-8 June. Trienekens, J.H. & Omta, S.W.F. (Eds.). Management Studies Group, Wageningen University. Wageningen Academic Publishers: 1142-1146.
- DRABENSTOTT, M. 1995. Agricultural industrialization: Implication of economic development and public policy. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 27(1): 13-20.
- FARÍAS, C. 1999. Nuevas tendencias del cooperativismo agrario. II Encuentro del Colegio de Abogados sobre temas de Derecho Agrario. Rosario. Santa Fe: 65-73.
- FORMENTO, S. 2001. Nueva generación de cooperativas Agrarias en la Reconversión Empresarial. *Revista de la Facultad de Agronomía UBA* 21: 79-88.
- _____, R. GAVIDIA. 1997 “La integración por contrato entre productores agrícolas y las agroindustrias en la Argentina”. *Revista de la Facultad de Agronomía UBA* 17(2) 45-56.
- _____. 2003. “Empresa Agraria y sus Contratos de Negocios. Ed. Facultad de Agronomía de la UBA. Buenos Aires. pp324.
- KHERALLAH, M. and J. KIRSTEN. 2001. The new institutional economics. Application for agricultural policy research in developing countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.
- LATUALA, M.T. 2001. Kuluttajien informaationtarpeet elintarvikkeiden turvallisuus- ja laatuominaisuuksista: tapaustutkimus naudanlihasta. *En: Elintarviketuotannon turvallisuuden ja etiikan ekonomiaa*. (Eds.) Kola, J. University of Helsinki. Department of Economics and Management. Reports N. 13. Agricultural Policy. [English summary: Need for consumer information on food safety and quality: Case study of beef]: 27-67.
- ORDÓÑEZ, H.A. 2000. Nueva economía y negocios agroalimentarios. Material de lectura. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.
- SALINAS RAMOS, F. 1990. “La cooperativa agraria”. Ed. CEAC de Cooperativismo. España. 197; 78-93; 77-167.
- VERBEKE, W. 2001. The emerging role of traceability and information in demand oriented livestock production. *Outlook on Agriculture* 30(4): 249-255.
- WILLIAMSON, O. 1985. The economic institutions of capitalism. The Free Press. New York. (Traducción española: Las instituciones económicas del capitalismo. Fondo de Cultura Económica. México. 1989).
- _____. 1996. The mechanism of governance. Oxford University Press. NY.
- _____. 2000. The new institutional economics: Taking stocks, looking ahead. *Journal of Economic Literature* 38: 595-613.
- WILSON, T.P. and W.R. CLARKE. 1998. Food safety and traceability in the agricultural supply chain using the internet to deliver traceability. *In: Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry* (Eds. Ziggers, et. al.). Management Studies Group, Wageningen Agricultural University. May 1998. 667-675.