

Experiencias asociativas de tipo cooperativo como estrategia de inserción de la pequeña y mediana producción citrícola familiar en el mercado internacional de frutas frescas

*Tesis presentada para optar al título de Doctor de la Universidad de Buenos Aires,
Área Ciencias Agropecuarias*

Ronald Soleno Wilches

Ingeniero Agroindustrial - Universidad del Atlántico, Colombia, 2004.
Máster en Agronegocios y Alimentos, Universidad de Buenos Aires, 2010.

Lugar de Trabajo: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires



FAUBA Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



COMITÉ CONSEJERO

Directora de tesis:

Clara Craviotti

Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires)
Máster en Ciencias Sociales con mención en Estudios Agrarios (FLACSO)
Doctora en Geografía (Universidad de Buenos Aires)

Consejero de estudios:

Roberto Benencia

Licenciado en Sociología (Universidad Católica Argentina)
Máster en Ciencias Sociales (FLACSO)

JURADO DE TESIS

Directora de tesis:

Clara Craviotti

Licenciada en Sociología (Universidad de Buenos Aires)
MSc. en Ciencias Sociales con mención en Estudios Agrarios (FLACSO)
Doctora en Geografía (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Raúl Paz

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Santiago del Estero)
Doctor en Ciencias Agropecuarias (Universidad Nacional de Córdoba)

JURADO

Gabriela Schiavoni

Licenciada en Antropología Social (Universidad Nacional de Misiones)
Doctora en Ciencias Antropológicas (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Liliana Pagliettini

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)
MSc. en Economía Agraria (Colegio de Posgraduados de México)

Fecha de defensa de la tesis: 25 de marzo de 2013

Calificación: **Distinguida**

Dedicatoria

La presente tesis de doctorado está dedicada de manera especial a mis padres y hermanos. A ellos las gracias por el sacrificio y el esfuerzo.

A la memoria de mis abuelos: *Modesto, Jacinta, Andrés y Soledad* (Q.E.P.D.)

Agradecimientos

Hago extensivos mis agradecimientos a todas las personas que han hecho posible la realización de la presente investigación. Dentro de ellos merece una mención especial mi directora de becas (de postgrado tipo I y tipo II) y de tesis doctoral: Clara Craviotti, sin cuyos aportes hubiese resultado imposible la concreción de los objetivos trazados.

Agradezco de manera particular al equipo de trabajo del proyecto PICT 1320, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), en especial a Paula Palacios.

Al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), organismo que otorgó la beca para la finalización de mis actividades de investigación y formación doctoral.

Expreso de manera similar mi gratitud al personal del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT) dirigido por Mirta Vuotto.

Se agradece además a todas las entidades públicas y privadas, productores citrícolas del municipio de Monte Caseros, miembros de la cooperativa San Francisco, informantes calificados (asesores técnicos, contadores, etc.) por el tiempo y la valiosa información suministrada.

Finalmente agradezco de manera particular a mis familiares, compañeros, y amigos por el apoyo brindado.

Declaración

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Publicaciones derivadas de la tesis

Soleno Wilches Ronald (2012). Las cooperativas como organización para acceder a los mercados internacionales. El caso de la cooperativa citrícola Colonia San Francisco. *En: Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada*. C. Craviotti (Coord.). Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, pp. 111-142.

Índice general

PRIMERA PARTE

Capítulo 1. Introducción general	<u>18</u>
1.1. Planteamiento del problema	19
1.2. Antecedentes	20
1.3. Preguntas y objetivos de la investigación	23
1.4. Organización del texto	25
Capítulo 2. Marco teórico	27
2.1. Introducción	28
2.2. Tendencias de cambio de los sistemas agroalimentarios	28
2.3. La pequeña y mediana producción agrícola familiar en el sistema agroalimentario actual	31
2.3.1. Las transformaciones del sistema agroalimentario argentino y la producción agrícola familiar	34
2.4. El cooperativismo agrario frente a las transformaciones del sistema agroalimentario.	35
2.4.1. Cooperativas agrícolas. Factores determinantes para su conformación.....	35
2.4.2. El Cooperativismo agrícola tradicional y la adopción de lógicas mercantiles-empresariales. Problemas asociados	37
2.4.3. La reestructuración de las cooperativas agrícolas. Estrategias desplegadas y aparición de nuevos modelos	40
Capítulo 3. Epistemología y metodología	<u>46</u>
3.1. Epistemología	47
3.2. Metodología	48
3.2.1. Fuentes relevadas	48
3.2.2. Técnicas de análisis de información	50
3.2.3. Metodología para el estudio de caso	50

SEGUNDA PARTE

Capítulo 4. El comercio internacional de cítricos dulces	<u>55</u>
4.1. Introducción	56
4.2. El mercado mundial de cítricos dulces. La posición de la Argentina	56
4.3. La importancia de los cítricos dulces en las exportaciones argentinas de frutas frescas	60
4.4. Evolución de las exportaciones argentinas de cítricos dulces	61
4.5. Normativas de calidad presentes en el comercio internacional de cítricos dulces	68
4.5.1. Normas de carácter público (Grados, estándares y requisitos fitosanitarios)	68
4.5.2. Normas de carácter privado	71
4.6. Marco regulatorio vigente en Argentina relativo a la producción y comercialización de los cítricos	73
4.7. Programas e iniciativas para el fomento de la actividad citrícola argentina ..	76
4.8. La visión de los actores respecto a las normas nacionales y los requisitos vigentes a nivel internacional	78

Capítulo 5. El complejo cítrico agroexportador de la región del río Uruguay y la pequeña y mediana producción agrícola	82
5.1. Introducción	83
5.2. Generalidades	83
5.3. Estructura del complejo exportador de cítricos dulces en la región	85
5.4. La actividad cítrica del departamento de Monte Caseros	90
5.4.1. Generalidades	90
5.4.2. Marco histórico de surgimiento de la actividad	91
5.4.3. Limitantes y problemáticas	92
5.4.4. Los pequeños y medianos productores cítricos del departamento	96
5.5. Estrategias productivas de los productores de Monte Caseros	99
5.6. Estrategias de inserción en los mercados e implicancias a nivel productivo. ..	101

TERCERA PARTE

Capítulo 6. Emprendimientos asociativos de pequeños y medianos citricultores familiares: El caso de la Cooperativa de Transformación y Comercialización Agropecuaria Colonia San Francisco Ltda.	114
6.1. Introducción	115
6.2. Conformación y desarrollo. Inserción de la cooperativa en la dinámica agroexportadora	115
6.3. Aspectos organizativos	120
6.3.1. Objeto de la Cooperativa	120
6.3.2. El sistema de representación. El Consejo de Administración y la presidencia ..	121
6.3.3. Aspectos legales	122
6.3.4. Compromiso y grado de participación de los asociados en las decisiones de la cooperativa.	125
6.4. Adecuación a los requerimientos comerciales de los mercados de destino	129
6.4.1. Estrategias implementadas en la fase de producción agrícola	129
6.4.2. Operatoria y estrategias adoptadas en la fase agroindustrial	130
6.4.2.1. La estructura física de la Cooperativa	130
6.4.2.2. Operatoria y estrategias adoptadas en la fase de procesamiento	130
6.4.3. Estrategias desplegadas en el plano comercial	134
6.5. Incidencia de las estrategias adoptadas en la naturaleza del vínculo establecido con los asociados	137
6.6. El proceso de renovación de la base societaria	140
6.6.1. Estrategias desplegadas por los nuevos socios de la cooperativa	141
6.6.2. Una revisión de la situación de los productores con posibilidades de inserción	143
6.6.3. Una revisión de los productores <i>familiares puros</i> en riesgo de ser excluidos	144
6.6.4. Estrategias desplegadas por los productores que han dejado la cooperativa	146
6.7. Implicancias de las estrategias desplegadas por la cooperativa sobre los productores no asociados	147
6.8. Otras implicancias sobre el territorio	149
6.9. Perspectivas y desafíos de CoopSanFran	150
Capítulo 7. Análisis comparativo de las estrategias desplegadas por el caso de estudio y las adoptadas por otra cooperativa frutícola en el plano internacional 157	
7.1. Introducción	158
7.2. La fruticultura del Valle del Río San Francisco, nordeste de Brasil	158
7.3. La cooperativa frutícola Juazeiro de Bahía (CAJ-BA)	161

7.3.1. Aspectos organizativos	162
7.3.1.1. Objeto de la CAJ-BA	162
7.3.1.2. Sistema organizativo y modelo de gestión adoptados	163
7.3.1.3. Características de los socios y las condiciones de admisión.....	165
7.3.1.4. La participación de los miembros en la toma de decisiones.....	166
7.3.1.5. Obligaciones de los socios	167
7.3.2. Estrategias desplegadas en el plano productivo.....	168
7.3.2.1. La estructura física	168
7.3.2.2. El control de la producción en las explotaciones	169
7.3.2.3. Medidas de control implementadas en las instalaciones de la cooperativa	169
7.3.3. Estrategias comerciales	171
7.3.3.1. La venta de la fruta a mercados de contraestación.....	172
7.3.3.2. La relación con los clientes. Supervisión del cumplimiento de requisitos y normas	172
7.3.3.3. La estrategia de marca.....	173
Capítulo 8. Conclusiones	182
8.1. Agenda futura de investigación	193
Bibliografía y otras fuentes consultadas	195

Índice de tablas

Tabla 4.1. Principales países exportadores de naranja en fresco en miles de toneladas, campaña 2009/2010	57
Tabla 4.2. Principales países exportadores de mandarina en fresco en miles de toneladas, campaña 2009/2010	57
Tabla 4.3. Exportaciones de cítricos dulces en fresco de la Argentina y el mundo en miles de toneladas, campaña 2009/2010.....	58
Tabla 4.4. Participación de Argentina en las exportaciones de naranja y mandarina del Hemisferio Sur, año 2009 en miles de toneladas.	58
Tabla 4.5. Principales países exportadores del hemisferio sur por volumen exportado en toneladas y porcentajes año 2009.....	59
Tabla 4.6. Evolución de las exportaciones argentinas de naranja según destinos, en toneladas y porcentajes, periodo 2004-2009.....	59
Tabla 4.7. Evolución de las exportaciones argentinas de mandarinas según destinos, en toneladas y porcentajes, periodo 2004-2009.....	59
Tabla 4.8. Principales exportaciones de frutas frescas de la República Argentina - año 2009.....	61
Tabla 4.9. Evolución de las exportaciones de naranja por mes y por año, periodo 2004-2009, en toneladas y porcentajes	62
Tabla 4.10. Evolución de las exportaciones de mandarina por mes y por año, periodo 2004-2009, en toneladas y porcentajes.	64
Tabla 4.11. Evolución de las exportaciones de naranja de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en toneladas	66
Tabla 4.12. Evolución de las exportaciones de naranja de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009 en miles de U\$S	66
Tabla 4.13. Evolución de las exportaciones de mandarina de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en toneladas	67
Tabla 4.14. Evolución de las exportaciones de mandarina de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en miles de U\$S	67
Tabla 5.1. Quintas citrícolas por estrato de superficie. Región del río Uruguay	84
Tabla 5.2. Tipo de productores identificados en función de las variables seleccionadas	99
Tabla 5.3. Estrategias comerciales según tipos de productores identificados.....	103
Tabla 5.4. Mecanismos de vinculación al mercado de exportación según tipos de productores identificados	104
Tabla 6.1. Síntesis de la trayectoria del caso	119
Tabla 6.2. Principales marcas comerciales de la Cooperativa San Francisco.....	137
Tabla 7.1. Cuadro comparativo CoopSanFran - CAJ-BA	174

Índice de gráficos

Gráfico 4.1. Evolución de los principales destinos comerciales de los cítricos dulces argentinos, años 1999-2009 en toneladas	60
Gráfico 4.2. Evolución de las exportaciones de cítricos dulces en fresco, periodo 1999-2009 (en toneladas)	62
Gráfico 4.3. Evolución del valor promedio de las exportaciones de naranja en U\$\$/Kg por año, periodo 2003-2009	63
Gráfico 4.4. Evolución del valor promedio de las exportaciones de naranja en U\$\$/Kg por mes, periodo 2004-2009	63
Gráfico 4.5. Evolución del valor promedio de las exportaciones de mandarina en U\$\$/Kg por mes, periodo 2004-2009	64
Gráfico 4.6. Evolución del valor promedio de las exportaciones de mandarina en U\$\$/Kg por año, periodo 2004-2009	65
Gráfico 5.1. Región del río Uruguay. Número de productores, hectáreas y quintas	84
Gráfico 5.2. Complejo exportador de cítricos dulces de la región del río Uruguay	85
Gráfico 5.3. Participación de las firmas emparadoras/exportadoras en el total nacional de las exportaciones de cítricos dulces. En %, año 2007	89
Gráfico 6.1. Modelo de organización de la Cooperativa San Francisco.	121
Gráfico 6.2. Funcionamiento del empaque de exportación de la Cooperativa San Francisco	133

Índice de mapas

Mapa 5.1. Corredor citrícola de la región del río Uruguay	83
Mapa 5.2. Área geográfica de estudio: Departamento de Monte Caseros	90
Mapa 7.1. El Valle del Río San Francisco, nordeste de Brasil	159

Índice de acrónimos y siglas

ACI: Alianza Cooperativa Internacional
 BCR: British Retail Consortium
 BGMB: Brazilian Grape Marketing Board (Cámara Brasileña de Comercialización de Uva)
 BID: Banco Interamericano de Desarrollo
 BPA: Buenas Prácticas Agrícolas
 BPM: Buenas Prácticas de Manufactura
 Bs. As.: Buenos Aires
 CAJ-BA: Cooperativa Agrícola Juazeiro de Bahía
 CDA: Consejo de Administración
 CE: Comunidad Europea
 CECNEA Cámara de Exportadores de Cítricos del Noreste Argentino
 CFI: Consejo Federal de Inversiones
 CODEVASF: Compañía de Desarrollo de los Valles de San Francisco y del Parnaíba
 COOP: Cooperativa
 COOPECICOR: Cooperativa Exportadora Citrícola de Corrientes
 COOPSANFRAN: Cooperativa San Francisco
 CORENEA: Comité Regional del NEA
 ESB: Encefalopatía Espongiforme Bovina
 EUREPGAP: Euro Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practices
 FeCIER: Federación del Citrus de Entre Ríos
 FEDERCITRUS: Federación Argentina del Citrus
 FOB: Free On Board
 FONAF: Foro de Organizaciones de la Agricultura Familiar
 FONCAP: Fondo de Capital Social
 Freshfel: Asociación Europea de Productos Frescos
 GOSTR: State Standards of the Russian Federation
 HACCP: Programa de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
 Has: Hectáreas
 HLB: Huanglongbing
 HS: Hemisferio Sur
 INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
 INTERCITRUS: Interprofesional Citrícola Española
 Ltda.: Limitada
 MDS: Ministerio de Desarrollo Social
 ME: Mercado Externo
 MI: Mercado Interno
 NEA: Noreste argentino
 NOA: Noroeste argentino
 OECE: Oficina de Estadísticas de Comercio Exterior del SENASA
 OIC: Organización Institucional Consecuente
 OIP: Organización Institucional Paradojal
 OIM: Organización Institucional en Mutación
 PICT: Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica
 POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento
 PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales
 RENSPA: Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios
 RSE: Responsabilidad Social Empresaria

S.A.: Sociedad Anónima
SAA: Sistema Agroalimentario
SanPiN: Sanitary-Epidemiological Rules and Norms
SECEX: Secretaría de Comercio Exterior de Brasil
SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
SHAFFE: Asociación de Exportadores de Fruta Fresca del Hemisferio Sur
SINAVIMO: Sistema Nacional de Vigilancia y Monitoreo de Plagas
SITC-NEA: Sistema Informático de Trazabilidad de Cítricos del NEA
SVCVF: Servicio Federal para el Control Veterinario y Fitosanitario de la Federación Rusa
UE: Unión Europea
USDA: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
UP: Unidad productiva
VALEXPORT: Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do San Francisco

Resumen

En los últimos años asistimos a un proceso de transformación constante de la estructura agrícola, en el cual la naturaleza de los sistemas productivos y la producción de alimentos han pasado de un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales y nacionales, a la internacionalización de los complejos agroalimentarios. Dicho proceso plantea situaciones de naturaleza compleja para la pequeña y mediana producción agrícola familiar y a la vez genera interrogantes respecto a sus posibilidades de persistencia como productores, especialmente en los circuitos de exportación.

Teniendo en cuenta lo arriba expuesto y poniendo especial atención a la asociatividad como estrategia de articulación/integración de este tipo de productores a los mercados globales, en esta tesis se partió de un análisis general que puso énfasis en el complejo cítrico agroexportador de Monte Caseros (Corrientes), y en la situación de pequeña y mediana producción cítrica familiar en él inserta (incluyendo sus estrategias productivas y de inserción en los mercados), para luego, a través del estudio de caso de una cooperativa exportadora cítrica, profundizar en los factores determinantes para la conformación de este tipo de emprendimientos, las estrategias implementadas en las fases de producción agrícola, agroindustrial y comercial, así como la incidencia de dichas estrategias en el carácter del vínculo establecido con los asociados, y sobre sus unidades productivas.

Para tal fin se aplicaron técnicas de análisis de tipo cualitativo a entrevistas semi-estructuradas y en profundidad realizadas a informantes calificados seleccionados en función del papel desempeñado dentro del complejo, productores cítricos de la zona bajo estudio, directivos y asociados de la cooperativa seleccionada. Al tiempo se recopiló y analizó información secundaria proveniente de artículos científicos, libros, revistas, páginas web de organismos públicos y privados, estadísticas sectoriales, entre otros.

Las conclusiones más relevantes se focalizan en la importancia de la estrategia asociativa a través de cooperativas para el acceso de la pequeña y mediana producción cítrica en los mercados externos, no obstante parece existir una tendencia hacia la homogeneización del perfil de los productores asociados, prevaleciendo aspectos como el nivel económico-productivo, un adecuado conocimiento de los mercados y un mayor grado de compromiso con la organización. Lo cual lleva a plantear que la membrecía estaría permitiendo a aquellos productores de perfil familiar-empresarial y empresarial, que han implementado los cambios necesarios y que cumplen con los requisitos públicos y privados en términos de sanidad y calidad, la colocación de su fruta en el mercado internacional. En contraste, no estaría asegurando la inserción exportadora para aquellos productores familiares puros con capacidades limitadas en cuanto al acceso a capital e información tecnológica y de mercados, dada su mayor dificultad para realizar las inversiones necesarias y afrontar los costos inherentes.

Palabras clave: Pequeña y mediana producción agrícola familiar, cítricos dulces, estrategia de inserción, mercado internacional, frutas frescas.

Abstract

In recent decades, agriculture has been subject to a constant process of restructuring, in which the nature of agricultural production systems and food production have shifted from a traditional model based on production for local and national markets, to internationalized agri-food complex. This process is characterized by the globalization of agricultural production and raises complex situations for small and medium family farming, bringing questions about his chances of continuing as producers, especially in export channels.

Considering the above and paying particular attention to the partnership as joint strategy to global markets, this research was based on an overall analysis emphasized in the characteristics of the agroexport citrus complex located in Monte Caseros (Corrientes), as well as the situation of small and medium family citrus production inserted (including their production strategies and market penetration), and then, through a case study of export citrus cooperative, deepen the determinants for the formation of this type of enterprise, the strategies implemented in phases of agricultural production, food processing and trade, and the impact of these strategies on the nature of the link established with the members, and their production units.

To this purpose analysis techniques were applied to qualitative semi-structured and in-depth interviews made to selected informants based on their role within the complex, citrus growers in the area under study, managers and selected partners of the cooperative. Also, secondary data was collected and analyzed from scientific articles, books, journals, websites of public and private sector statistics, among others.

The key findings point to stress the importance of the partnership strategy for the access of small and medium citrus production in foreign markets, however seems to be a trend toward homogenization of the profile of member producers, prevailing the economic and productive level, a good understanding of markets and greater commitment to the organization. This leads to suggest that the membership would be allowing those medium-sized producers that have implemented the necessary changes and eligible public and private health and quality terms, placing the fruit in the international market. In contrast, there wouldn't be ensuring the export insertion for those small family farmers with limited capabilities in terms of access to capital and information about technology and markets, given their greater difficulty in making the necessary investments and face the costs involved.

Keywords: Small and medium family farmers, sweet citrus, integration strategy, international market, fresh fruit.

PRIMERA PARTE

Capítulo 1. Introducción General

1.1. Planteamiento del problema

Durante las últimas décadas la agricultura ha estado sujeta a un proceso de constante reestructuración, en el cual la naturaleza de los sistemas productivos agrícolas y la producción de alimentos han pasado de un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales y nacionales, a lo que algunos autores han denominado “complejos agroalimentarios con alcance global” (Whatmore, 1995).

Dicho proceso ha producido la reducción en los costos de información y de comunicaciones, una expansión rápida del comercio internacional, y la internacionalización de la producción agrícola a través de grandes empresas transnacionales. También es preciso resaltar la consolidación de la distribución minorista que adquiere mayor relevancia con la conformación de las grandes cadenas de supermercados que manejan enormes volúmenes de producto, al tiempo que exigen dentro de las operaciones transaccionales el cumplimiento de estándares de calidad (ya sean impuestas por las mismas empresas o también normas de inocuidad de carácter público).

Estas consideraciones plantean situaciones de naturaleza compleja para la pequeña y mediana producción agrícola familiar caracterizada por vender su producción como materia prima al siguiente eslabón de la cadena de forma atomizada (fundamentalmente con destino al mercado interno) y dan lugar a la aparición de interrogantes respecto a sus posibilidades de persistencia como productores, especialmente en circuitos de exportación.

Frente a estas cuestiones, algunos autores han planteado diferentes mecanismos a través de los cuales las pequeñas unidades productivas pueden lograr una mejor adaptación, dentro de los cuales se resaltan, por un lado las posibilidades de convertirse en proveedores preferenciales de grandes firmas (implementando mejoras en sus estándares de calidad y plazos de entrega); por otro lado, podrían tratar de competir en mercados finales, insertándose en nichos específicos, mientras que una tercera estrategia se centraría en la búsqueda del fortalecimiento colectivo a través de la asociación con otras firmas pequeñas, y de esta forma producir y vender por medio de alianzas y consorcios (Pike, 1994).

Teniendo en cuenta lo arriba expuesto y poniendo especial atención al tercer planteamiento en relación a la asociatividad como estrategia de articulación, la investigación en que se basa esta tesis puso foco en interrogantes relacionados con la forma en que surgen y evolucionan los emprendimientos de tipo asociativo orientados a lograr la inserción de los pequeños y medianos productores en el mercado internacional de frutas frescas, así como las implicancias de dicha estrategia sobre sus estructuras productivas a nivel individual.

Para ello nos centramos en el sistema agroalimentario de cítricos dulces del denominado corredor del río Uruguay que comprende los departamentos de Federación y Concordia en Entre Ríos y Monte Caseros en Corrientes, poniendo especial atención a este último.

Las razones por las cuales se abordó la cuestión desde el complejo citrícola del corredor del río Uruguay y más específicamente del Departamento de Monte Caseros se

relacionan con el hecho de que el mismo ha venido mostrando un gran dinamismo exportador a partir del periodo de la post-convertibilidad (año 2002), que ha sido liderado por consorcios de comercialización y por firmas agroexportadoras mayoritariamente de la provincia de Entre Ríos (ubicadas en los departamentos de Federación y Concordia) y reforzado por emprendimientos asociativos de tipo cooperativo surgidos en los municipios de Monte Caseros y Mocoretá en Corrientes. Este crecimiento sostenido de la actividad se debe mayormente a una fuerte inversión en nuevas plantaciones, equipamiento y material genético, la intensificación de la producción, el aumento de la densidad de plantación, la incorporación de riego a lotes de variedades exportables y el uso de cortinas forestales rompevientos para control de la canchosis, requerido por los protocolos de exportación a la Unión Europea. Además se deben mencionar los apoyos externos recibidos por las cooperativas y la presencia de innovaciones institucionales al interior del complejo.

Si bien es cierto que la inserción en el mercado exportador de la producción de naranjas y mandarinas no está consolidada es posible evidenciar la importancia de la actividad exportadora del sistema agroalimentario de cítricos dulces. En cuanto a la importancia regional, el noreste argentino (NEA) se consolida como el principal productor y exportador de cítricos dulces en fresco a nivel nacional. En particular la actividad cítrica en la provincia de Corrientes aporta cerca el 20,3% del Valor de la Producción Agropecuaria (datos del año 2004).

En este punto es preciso recalcar la presencia en el departamento de Monte Caseros de experiencias de tipo asociativo de pequeños y medianos productores con las cuales se tuvo contacto en función de la participación como miembro del equipo del proyecto PICT 1320¹, lo que facilitó el acceso a información en relación a su funcionamiento y conllevó a la selección de una de las cooperativas como caso de estudio que permitiese un mayor acercamiento a la realidad del problema a abordar.

La investigación se enmarcó en un horizonte temporal de diez años, periodo comprendido entre los años 1999 y el año 2009, durante el cual se puede observar el paso de un contexto de recesión económica profundizado a finales de la década del 90, donde el tipo de cambio no facilitaba las exportaciones, a la etapa de postconvertibilidad en la cual se verifica la reconfiguración de los agentes productivos, así como una mayor viabilidad de la inserción exportadora. De esta forma el periodo seleccionado permite visualizar la evolución del complejo, la influencia del contexto, y los mecanismos a través de los cuales la pequeña y mediana producción cítrica familiar ha afrontado las distintas situaciones.

1.2. Antecedentes

La realización de la tesis implicó un trabajo de revisión de trabajos previos, tanto de tipo teórico como empíricos, conducido en diferentes direcciones. Un primer grupo (Pomareda 2001, Page y Slater 2003) permitió dilucidar cuestiones relacionadas con las posibilidades de inclusión de la pequeña producción familiar en los sistemas agroalimentarios de tipo global y en donde dicha alternativa resulta viable respecto a la comercialización en el mercado interno. En su intento por resolver la cuestión, los

¹ “La inserción de los pequeños y medianos productores en cultivos orientados a la exportación en fresco. Vínculos intersectoriales, modalidades de articulación horizontal y desarrollo local”, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT).

mismos concluyen que el acceso de los pequeños productores a los mercados extra-regionales está siendo cada vez más dificultoso en función de los requisitos establecidos, y que en ese sentido la globalización y la competitividad han favorecido la subordinación de la agricultura familiar a las regulaciones de las redes globales, de los supermercados y de las transnacionales. También se destaca la necesidad de un fuerte rol regulatorio por parte del Estado con respecto al mercado, así como de políticas sectoriales efectivas y diferenciadas para los pequeños productores, con énfasis en programas de crédito y asistencia técnica, y con una clara orientación hacia el mercado y la gestión empresarial.

Por otro lado se analizaron algunos estudios que ponen foco en las experiencias de tipo asociativo como una estrategia frente a los procesos de cambio que trae consigo la globalización de los sistemas agroalimentarios. Dentro de ellos, Seipel y Haffernan (1997) exploran las cuestiones planteadas a las cooperativas por parte de la globalización de la agricultura y los alimentos, indicando que la estructura cooperativa puede generar ventajas en el establecimiento de alianzas con clientes finales de productos agrícolas a nivel internacional, ya que su vínculo directo con los productores las convierte en proveedores confiables de productos de calidad, contribuyendo a consolidar su imagen como socios éticos a nivel internacional.

Otros trabajos analizan la integración de productores a través de los consorcios de exportación, y destacan la importancia de las redes asociativas como mecanismo para la difusión de la innovación, convirtiéndose en un medio para crear recursos y también en un factor esencial que permite el progreso técnico. No obstante, sostienen que los productores individuales transformados en socios subordinan una parte esencial de sus decisiones al sistema colectivo de gobierno de la nueva organización. En este proceso, cobra especial significado para el pequeño productor la transparencia que se verifica en el proceso de distribución del ingreso, y la correspondencia del mismo con el esfuerzo realizado (Landriscini, et al., 2008).

Con un carácter más normativo, otros trabajos (Wesz Junior, 2008) destacan el desarrollo de la capacidad de gestión de las cooperativas, las cuales deben privilegiar organizaciones de pequeña escala, con un número viable de asociados, una buena capacidad de gestión profesional, una cultura más relacionada al mercado, un balance adecuado entre el rol de propietarios de los medios de producción y el trabajo aportado por cada uno, un reconocimiento de la participación diferenciada de los asociados en función del capital aportado, así como un balance adecuado entre el reparto de beneficios y las necesidades de reinversión.

Otro grupo de estudios que aborda los desafíos de la pequeña agricultura familiar como efecto de la globalización, evalúa otras alternativas posibles de inserción: En este sentido se destacan aquellos centrados en la denominada agricultura de contrato, como mecanismo que les permite a los pequeños productores asegurar mercados y precios, así como obtener asistencia técnica y créditos de las agroindustrias. Lo que no mencionan estos trabajos son los riesgos asociados a las asimetrías de poder existentes entre las empresas (con mayor poder de negociación) y los productores de tamaño pequeño con pocas alternativas productivas, insertos ambos en un ambiente de negocios con un sistema legal inestable y poco confiable donde se puede dar lugar al incumplimiento o manipulación de los contratos (normas de calidad, precios, etc.) o modalidades del trabajo (control de calidad, atraso del pago, etc.) cada vez que los agentes de mayor

poder de determinación requieran reducir los volúmenes de venta o inducir bajas en el precio de la materia prima, por ejemplo (Chiriboga, 1997).

Por su lado se identificaron trabajos que permitieron vislumbrar aspectos de particular interés, vinculados con el desarrollo de la temática de la calidad en el marco de los cambios recientes de los sistemas agroalimentarios, y sus efectos sobre los subsistemas agroexportadores de frutas frescas, resultando de gran importancia aquellos que argumentan que la instauración de sistemas de normas y trazabilidad requiere cambios importantes en las explotaciones agrícolas y en las unidades de transformación y comercialización de los productos. Al tiempo sostienen que los sistemas de normas elevan los costos de producción de manera mucho más fuerte para los pequeños productores, debilitando la posición de las explotaciones más modestas y afectando ligeramente a las explotaciones capitalistas, mientras que las de carácter transnacional pueden responder de manera más fácil a las exigencias impuestas por sus clientes. De esta manera generarían exclusión social al seleccionar como proveedores a los productores con mayor capacidad productiva. También se señala el aumento de la dependencia del productor a las decisiones de las empresas con la consiguiente pérdida de autonomía, un punto de referencia a considerar al momento de estudiar las experiencias asociativas (Faure, et al., 2006; Tadeo, 2008).

No obstante ello, es pertinente señalar que los trabajos relevados en torno a los efectos de los sistemas de certificación de normas de calidad sobre las cooperativas agrarias propiamente dichas (Server Izquierdo y Mateos Ronco, 2003; Yu, 2009) se centran en cálculos económicos tendientes a determinar el grado de eficiencia de este tipo de empresas en cuanto a la implementación de mecanismos que permitan dar cumplimiento a las distintas normas y/o estándares. La cuestión común a estos estudios es su naturaleza meramente cuantitativa, focalizada en la optimización de las actividades y la competitividad de los casos abordados, y alejada de cualquier intento de teorización en relación a los mecanismos a través de los cuales las cooperativas agroexportadoras implementan los cambios necesarios para cumplir con las exigencias del mercado y las consecuencias asociadas en el plano productivo y comercial.

Teniendo en cuenta los planteamientos de dichos trabajos es preciso mencionar que la presente tesis profundiza en las condiciones bajo las cuales la pequeña y media producción agrícola familiar hace frente a los cambios del sistema agroalimentario, poniendo especial atención a la asociatividad como una de las estrategias que ofrece mejores ventajas en la búsqueda por lograr la inserción y mayor competitividad en los distintos mercados. Dentro de las formas asociativas se releva específicamente las de tipo cooperativo y haciendo uso de la metodología de estudio de casos, la investigación va más allá, indagando sobre las estrategias productivas, comerciales y organizacionales desplegadas, las vinculaciones e implicancias para el socio productor, estableciendo comparaciones con las empleadas por organizaciones del mismo tipo en el plano internacional.

Se considera entonces a los antecedentes relevados como un punto de partida valioso, apuntándose desde esta tesis a cubrir aquellos aspectos poco profundizados por los autores consultados, para de este modo contribuir en la generación de aportes teórico-empíricos respecto a la forma en que la agricultura familiar y sus modalidades de articulación horizontal se adaptan y persisten en el contexto cambiante y dinámico que caracteriza al sistema agroalimentario globalizado.

1.3. Preguntas y objetivos de la investigación.

Después de exponer la problemática y los antecedentes relevados, es preciso mencionar que el interrogante principal de la tesis está relacionado con la forma en que las experiencias asociativas de tipo cooperativo surgen y/o se consolidan como una estrategia a través de la cual los pequeños y medianos productores familiares logran vincularse al comercio internacional agroalimentario, así como las implicancias que de ello devienen sobre el carácter del vínculo establecido con sus asociados y sobre sus estructuras productivas a nivel individual.

El abordar la temática desde el complejo citrícola agroexportador del departamento de Monte Caseros, dio lugar a una serie de cuestiones subsecuentes consideradas de vital importancia para la investigación y que se detallan a continuación junto a los objetivos trazados:

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer las características del contexto en el cual se desarrolla la actividad exportadora de cítricos dulces, una de las preguntas iniciales en cuanto al abordaje de esta investigación guardaba relación con la posición del sistema agroalimentario estudiado en el mercado nacional e internacional de frutas frescas, así como la presencia de normas y políticas que regulen dicha actividad. Para darle respuesta se planteó:

- Analizar de la estructura del mercado internacional de cítricos dulces, poniendo especial atención a la posición de Argentina dentro del mismo, los países competidores, los principales requisitos de carácter público y privado vigentes según los países de destino y su grado de correspondencia respecto a los que rigen para el mercado interno.

Además se plantearon interrogantes respecto a las características del contexto en el cual se desarrolla la actividad productiva de la zona y de los pequeños y medianos productores allí ubicados. Por tal motivo se propuso:

- Estudiar la estructura del complejo exportador de cítricos duces de la región y específicamente de Monte Caseros, abordando los principales agentes involucrados y poniendo especial atención a la caracterización de los pequeños y medianos productores citrícolas.

Otra pregunta planteada tuvo que ver con los mecanismos a través de los cuales la pequeña y mediana producción citrícola familiar se inserta en los distintos mercados (interno y externo). Las razones motivantes para dicha cuestión están relacionadas con las dificultades de los productores de la zona, tradicionalmente orientados al mercado interno, cuyas ventas se realizan mayormente “en planta” (haciéndose cargo los compradores de la cosecha), para acceder a fuentes de financiamiento, implementar cambios que permitan la obtención de fruta de calidad exportable, y reunir los volúmenes requeridos por los canales comerciales de alcance internacional. Además experimentan asimetrías de poder en relación a las grandes firmas agroexportadoras (tanto locales como no locales) presentes en la zona, así como problemas de acceso a fuentes de información. Por tanto se consideró pertinente:

- Analizar las principales estrategias productivas y comerciales utilizadas por los productores citrícolas de este estrato para lograr vincularse a los distintos mercados, poniendo especial atención a las desplegadas para lograr su inserción en el mercado de exportación².

Partiendo del hecho de que se pudieron identificar muy pocos trabajos que profundizaran en las condiciones de inserción en el mercado internacional de la pequeña y mediana producción de frutas frescas, menos aún si la misma se da a través de emprendimientos asociativos de tipo cooperativo, nos preguntamos de qué forma surgen estas iniciativas, cuáles son las causas que motivan su conformación, y cómo evolucionan con el tiempo. Además de cuestiones relacionadas con las estrategias desplegadas por las entidades conformadas en el plano organizacional, empresarial y comercial. De allí que se planteara:

- Estudiar en profundidad uno de los emprendimientos cooperativos citrícolas agroexportadores de la zona, poniendo énfasis en su evolución como empresa y como asociación de productores, así como en la incidencia de las estrategias diseñadas en el plano asociativo en el carácter del vínculo establecido con los asociados³.

Otra cuestión importante surgida en este punto se relaciona con la forma en que las estrategias de articulación horizontal afectan a las pequeñas y medianas unidades productivas de tipo familiar, cuyo peso es significativo en Argentina (al igual que en otros países latinoamericanos) y en particular, en las zonas extra-pampeanas. De tal modo que se planteara:

- Abordar las implicancias que se generan a nivel productivo y comercial para el pequeño y mediano productor en función de su pertenencia a la cooperativa estudiada.

Por último y buscando cumplir con el objetivo de abstraer, a partir del caso, evidencias más generales, se propuso:

- Analizar la correspondencia de las estrategias desplegadas por el caso bajo estudio en el plano organizativo, productivo y comercial, con las

² Aunque no se tienen datos exactos, si se tiene en cuenta que las principales experiencias de tipo asociativo surgidas en la zona (2 consorcios y 2 cooperativas) agrupan en su conjunto poco menos de 70 asociados de manera directa sobre un total de 2.349 productores citrícolas asentados en la zona (Censo cítrico Entre Ríos, 2004 y Relevamiento cítrico de Corrientes, 2002), se puede tener una idea general respecto a la baja proporción que estos representan.

³ Para tal efecto se abordó el caso de la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda., seleccionado en función a la trayectoria y representatividad que tiene en la actualidad en el circuito de comercialización de cítricos dulces del corredor del río Uruguay. La misma se consolida como el primer emprendimiento de tipo asociativo surgido en la provincia de Corrientes con miras a dar solución a la problemática de la canalización de la producción cítrica- que hasta su conformación se realizaba a través de firmas exportadoras de la provincia de Entre Ríos- y ha servido como referente para el surgimiento de otros emprendimientos de este tipo a nivel provincial.

implementadas por otra cooperativa exportadora dedicada a la actividad frutícola en el ámbito internacional⁴.

1.4. Organización de texto

La tesis se organiza en tres secciones principales. En la primera de ellas se aborda el capítulo introductorio (Capítulo 1), el marco teórico de la investigación (Capítulo 2) y la metodología y enfoque epistemológico empleado (Capítulo 3). Así se consignan inicialmente el planteo del problema, antecedentes y los objetivos de la investigación. Luego se exponen los principales aportes respecto a los procesos de reestructuración y transformación a que ha sido sujeto el sistema agroalimentario como producto de la internacionalización del capital, la apertura de los mercados, la consolidación de la distribución mayorista, entre otros factores. También se presenta la posición de la pequeña y mediana producción agrícola familiar frente a las transformaciones mencionadas y en última instancia las reestructuraciones que tienen lugar al interior del cooperativismo agrario en su búsqueda por adaptar sus prácticas organizacionales, empresariales y comerciales a las condiciones del entorno en que se desenvuelven. Por su parte en el tercer capítulo se explicita y justifica el énfasis puesto en metodologías cualitativas de investigación para dar respuesta a las preguntas planteadas.

Una segunda parte está comprendida por los capítulos 4 y 5, concernientes al contexto en el cual se desarrolla el sistema agroalimentario de cítricos dulces y puntualmente el caso de estudio. De esta manera, el capítulo 4 contiene toda la información analizada respecto al mercado internacional de cítricos dulces, los principales países exportadores y la posición de Argentina, así como la presencia de normas y restricciones para el ejercicio comercial. También se presenta la posición de los cítricos dulces en relación a otras producciones frutícolas argentinas, la existencia de normas públicas y privadas que rigen para la actividad (tanto a nivel de mercado interno como de mercado externo) y su nivel de correspondencia. En el quinto capítulo se detallan los aspectos de mayor relevancia en cuanto al complejo cítrico agroexportador de la región de río Uruguay, las características de la pequeña y mediana producción cítrica de la zona y de los agentes sociales agrarios presentes en el departamento de Monte Caseros.

La tercera parte está dedicada al estudio de caso propiamente dicho, comprendiendo el capítulo 6 los aspectos concernientes a la conformación, desarrollo e inserción de la Cooperativa Colonia San Francisco en la dinámica exportadora, las estrategias implementadas en las fases de producción agrícola, agroindustrial y comercial, su evolución y efectividad, la incidencia de dichas estrategias en el carácter del vínculo establecido con los asociados, las implicancias de las mismas sobre las estructuras productivas de los productores asociados y no asociados de manera individual.

Un séptimo capítulo aborda el análisis comparativo entre el caso de estudio y una cooperativa frutícola internacional, en el cual se muestra el grado de confluencia de los modelos organizacionales, productivos y comerciales adoptados por ambos casos.

⁴ Se escogió un caso considerado relevante en función de dos parámetros principales: su conformación por parte de pequeños y medianos productores de tipo familiar, y su inserción exitosa en mercados de exportación de frutas frescas.

Paso seguido se incluyen las conclusiones de la investigación (Capítulo 8), así como se consignan las referencias bibliográficas y la información complementaria en forma de anexos.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Introducción

En el presente capítulo se exponen las distintas líneas de análisis identificadas durante la fase de revisión bibliográfica. Dentro de las mismas abordamos en primera instancia las tendencias de cambio en los sistemas agroalimentarios, punto de partida para tratar de entender los procesos de reestructuración que se suceden al interior de los mismos y su interrelación con los cambios socio económicos del sistema global, para de esta forma poder comprender de una mejor manera la posición de la pequeña y mediana producción agrícola familiar frente a dichos cambios, así como las estrategias desplegadas para su persistencia y adaptación. Como quiera que una de dichas estrategias es precisamente la asociatividad y dentro de la misma, la conformación de emprendimientos de tipo cooperativo, se encaró la revisión y presentación de los preceptos teóricos más importantes relacionados con este tipo de organizaciones, profundizando en las causas de los cambios organizacionales que se suceden en sus estructuras internas como respuesta a la mayor competitividad de los mercados.

2.2. Tendencias de cambio de los sistemas agroalimentarios

La Economía Agroalimentaria define el sistema agroalimentario como “el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos alimentarios y, en consecuencia, al cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad determinada” (Malassis, 1973). De manera más amplia, el sistema alimentario como área de estudio está destinado a comprender la forma como se abastece de alimentos una sociedad, las relaciones que se establecen entre los actores que intervienen en dicho proceso, y las consecuencias sociales que se derivan de lo anterior. El sistema agroalimentario se fundamenta sobre tres pilares económicos: el sector agrario, como sector productivo propiamente dicho; la industria agroalimentaria, que concentra las actividades de transformación del producto agrario; y la distribución alimentaria, que comprende las actividades comerciales de transferencia y circulación de productos.

El estudio de la formación y desarrollo de los Sistemas Agroalimentarios (SAA) está directamente vinculado a los cambios de tipo global que se suceden en la economía y en la producción agraria. De manera tal que las dinámicas de industrialización y de internacionalización de la producción y de los mercados, que han sido acentuadas por el actual fenómeno de la globalización, marcan los ejes sobre los que se articulan las recientes transformaciones. Las tendencias de cambio de mayor importancia se refieren a la pérdida de peso específico del sector agrario en el sistema de valor, el traspaso del valor agregado de los productos en beneficio de las fases de transformación y distribución, la cesión del poder de decisión hacia las fases no agrarias del sistema, las cuales han ido intensificando su papel en la producción de alimentos hasta erigirse actualmente en los componentes principales del sistema agroalimentario, y como consecuencia directa de esta situación se verifican notables diferencias entre los precios del producto agrario (precios pagados al productor) y los precios finales pagados por el consumidor (Di Masso, 2009).

En el ámbito agroalimentario, el proceso de especialización se concreta en una intensificación del proceso de diferenciación del producto agrario, donde los productos agrícolas no son ya simplemente alimentos en el sentido tradicional del término, sino también productos intermedios de un proceso industrial que produce alimentos

transformados y otros insumos de origen agropecuario (biocombustibles, aceites esenciales, etc.). En consecuencia, la integración del agro al proceso de producción agroindustrial lo ha llevado a mantener relaciones económicas con otros sectores, es así como se presentan las modalidades relacionadas con la “agricultura de contrato” y otras formas de coordinación vertical. En particular, en el esquema industrial de la producción alimentaria el sector agrario ha pasado a convertirse en un proveedor de insumos para la industria agroalimentaria, y en la visión de algunos autores como Teubal y Pastore (1995:130), entraría a ser una especie de “departamento de campo”, donde los agentes de las diversas actividades del agro van perdiendo su capacidad decisoria (Teubal, Domínguez y Sabatino, 2005).

De este modo se puede decir que la creciente dependencia de las explotaciones agropecuarias respecto de la industria agroalimentaria y del entramado de la comercialización refleja un progresivo alejamiento del poder de decisión del punto de producción. La posición oligopólica de la gran distribución reduce las posibilidades de venta de los productos agrarios, y ello se traduce en el cumplimiento de una serie de normas estrictas a través de las cuales el supermercadismo selecciona a sus productores-proveedores. Para no quedar fuera del mercado, los productores deben cumplir exigentes demandas contractuales sobre características estéticas estandarizadas del producto (calibre, forma, color), condiciones de entrega (cantidades, plazos de pago) y precios. La intensificación del predominio ejercido por la gran distribución sobre la industria agroalimentaria supone la retransmisión de condiciones de dominación en la cadena alimentaria, que se amplifican a un sector agrario atomizado y escasamente organizado (Teubal y Pastore, 1995). Para Teubal, Domínguez y Sabatino (2005) la consolidación de los hiper y supermercados como “poderosos clientes de las industrias agroalimentarias”, cambiaron entonces las reglas comerciales previamente establecidas y los poderes relativos de negociación.

Como consecuencia de estos procesos de cambio el sistema tradicional de producción de alimentos, en el cual los productores no tenían conocimiento anticipado de cuándo, a quién y a qué precio venderían sus productos, está siendo reemplazado por prácticas más parecidas al proceso manufacturero, con una coordinación mucho más avanzada entre productores, procesadores, minoristas y otros agentes de la cadena de suministro.

En este contexto, el perfil de productor que suministra al supermercadismo tiende a ser intensivo e industrializado, puesto que se precisa de mercancías que puedan ser producidas en grandes cantidades y de manera homogénea, requiriendo para ello variedades que puedan ser industrializadas y distribuidas fácilmente y a gran escala. Asimismo, en su búsqueda por los precios más bajos la gran distribución promueve un modelo agrario de producción “des-localizada”, con alimentos producidos y comprados en cualquier lugar del mundo (Reardon y Berdegué, 2008). En el otro extremo de la cadena, el poder de este eslabón respecto al consumidor se traduce en una fuerte concentración de la oferta alimentaria. Para algunos autores esta situación oligopólica reduce grandemente la elección del consumidor, que encuentra productos en las góndolas que obedecen más a las necesidades comerciales del supermercado que a sus demandas y necesidades propias.

En contraposición a lo expuesto, Fulponi (2006) esgrime que la preocupación de los consumidores en la escala global estaría mostrando un traslado progresivo desde lo

cuantitativo hacia lo cualitativo (de un énfasis en la cantidad a uno centrado en la calidad), y evidenciando una tendencia desde un ‘producir más’ a un ‘producir mejor’. En esta línea de ideas algunos autores sostienen que este cambio de comportamiento se ha agudizado con las crisis sanitarias recurrentes ocurridas en los últimos años, especialmente en Europa (ESB, dioxinas, transgénicos, entre otras) las que han deteriorado la confianza en los procesos industriales y en sus sistemas de control, así como en la aplicación indiscriminada de nuevas tecnologías (en particular de las biotecnologías) en la producción alimentaria, lo que explica que los consumidores sean cada más demandantes de información no sólo sobre la seguridad sanitaria, la calidad y el origen de los alimentos, sino también relativa a las condiciones y modos de producción o elaboración de los mismos (Fulponi, 2006).

Se trae entonces a colación la creciente importancia que reviste el concepto de calidad asociada a los productos agroalimentarios. Autores como Niño de Zepeda, A. et al. (1999), Ablan E. (2000), Pons y Sivardiere (2002), afirman que la calidad de un producto es el resultado de su proceso de elaboración a lo largo de toda la cadena productiva y comercial, requiriendo de una estrecha alianza entre los proveedores de insumos/materias primas y el sector agroindustrial. No obstante ello, el concepto de calidad se encuentra estrechamente ligado no solo a aspectos “objetivos” sino también subjetivos, por lo cual encierra una gran complejidad. Por lo tanto, no existiría una definición única ni unidimensional de la calidad, sino que puede abarcar desde un mínimo que garantice la inocuidad del alimento, pasando por la implementación de sistemas de gestión estandarizados, sellos especiales que hacen a la especificidad de un producto, hasta incluir valores éticos y ambientales. Así por ejemplo se puede hablar de calidad nutritiva, calidad sensorial, su practicidad de uso, inocuidad y autenticidad.

En esta instancia se resalta la presencia de estándares de calidad de tipo público y de tipo privado. Los primeros, como su nombre lo indica, buscan el bien público a través de la protección de la sanidad animal, vegetal y de la salud humana; los segundos en cambio obedecen a una búsqueda por la maximización de la ganancia privada para los agentes que los formulan, emiten y controlan, aludiendo al principio “*certifique bajo nuestras normas o no llegue a nuestros mercados*” (FAO, 2011).

A este respecto Tadeo (2008) señala que la demanda de estándares privados de calidad y seguridad alimentaria funciona como una estrategia de diferenciación de la gran distribución. En contraste Hammoudi et al. (2009), sostienen que en la búsqueda por dar respuesta a nuevos patrones de consumo el sector público ha incrementado las regulaciones, las cuales tienden a ser cada vez más numerosas y más estrictas; al tiempo que el sector privado lo ha hecho a través del uso de estándares privados, exigibles a los proveedores tanto a nivel local como global.

En ese escenario los países demandantes elaboran normativas y protocolos, generalmente de obligatorio cumplimiento para los países oferentes, que en muchos de los casos entran a desempeñar el papel de barreras para-arancelarias (Secilio, 2005). De manera análoga, desde el sector privado las grandes cadenas de supermercados europeos han desarrollado parámetros privados de calidad, cuyo cumplimiento puede dar lugar a procesos de diferenciación entre los agentes productivos, y en el mediano plazo constituirse en una condición de acceso a dichos mercados (Craviotti, 2008).

Dentro de las certificaciones de calidad de tipo privado resaltan GlobalGAP, originalmente EUREPGAP (Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practices), desarrollada por un consorcio de cadenas de supermercados europeos líderes y que se configura en una norma de carácter global por medio de la cual se certifica a los proveedores de alimentos frescos que quieren acceder a las ventas minoristas de los países desarrollados (Hatanaka, Bain y Bush., 2005) y Nature's Choice desarrollada por la cadena minorista Tesco, presente en el Reino Unido, la República Checa, Irlanda, Hungría, Polonia, Eslovaquia y Turquía.

Nos preguntamos en esta instancia cómo afectan estos procesos y condicionantes sobre los pequeños y medianos productores a nivel individual y para tratar de dilucidar dicha cuestión se presentan los postulados teóricos relevados en el siguiente apartado.

2.3. La pequeña y mediana producción agrícola familiar en el sistema agroalimentario actual.

Antes que nada es preciso resaltar que la producción agrícola familiar se encuentra definida por el carácter de las relaciones sociales de producción, donde el uso predominante de trabajo familiar sobre la tierra (en propiedad o en usufructo) son las dos variables básicas para definir a un productor familiar (Piñeiro, 2003).

Otras definiciones enfatizan aspectos culturales, relacionados con un particular modo de vida. Así el FONAF (2006) caracteriza a la agricultura familiar como una forma de vida y cuestión cultural caracterizada por la integración física de la unidad doméstica y la unidad productiva, siendo en su interior donde se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias. Alude al hecho de que la familia sea la propietaria de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra), realice las inversiones y las labores de gestión de la unidad productiva, y aporte la fracción predominante de la fuerza de trabajo. Además de que la producción sea dirigida tanto al autoconsumo como al mercado, destaca que la actividad permita la reproducción social de la familia en condiciones dignas.

Para poder entender la situación de esta forma de producción agrícola en la actualidad es necesario traer a colación las discusiones clásicas respecto a su permanencia, funcionamiento y formas de integración al proceso de desarrollo del sistema capitalista. En efecto Marx (1894), diagnosticaba la desaparición de las pequeñas unidades productivas frente al avance de las grandes unidades de tipo capitalista. Apoyado en sus lineamientos Kautsky (1899) indicaba que la "gran explotación" estaría en mejores condiciones para utilizar de manera eficaz los avances tecnológicos. No obstante ello a medida que desarrolla su análisis de "*La cuestión Agraria*" y tras suponer que el desarrollo del capitalismo tiende en general a disolver y a eliminar el campesinado, Kautsky exponía una idea opuesta, concretamente por qué dicha tendencia tardaba en imponerse, dado que el campesinado pudo sobrevivir en el capitalismo. Es así como resaltaba a la especificidad del agro como un factor condicionante para el avance del capitalismo, al punto de plantear que las pequeñas explotaciones agrarias en Europa se mantenían firmes e incluso ganaban terreno frente a las grandes explotaciones desde la década de 1850, persistiendo y co-existiendo al lado del modo de producción dominante (Balsa, 2009). Dentro de las explicaciones esbozadas sobre la permanencia de la agricultura familiar en el capitalismo se destaca:

- a) La presencia de obstáculos naturales para el desarrollo del capitalismo en la

agricultura, dado el riesgo inherente (en comparación con la industria existe una diferencia marcada entre el tiempo de trabajo y el tiempo de producción, además se encuentra el problema de la perecibilidad de los productos) y b) la especificidad de la agricultura familiar en la producción de mercaderías simples⁵ (Schneider, 2003).⁶

En adición a estas últimas apreciaciones se destacan los argumentos que sostienen que la pequeña producción familiar/campesina es capaz de luchar por su autonomía, sobrevivir y progresar en contextos hostiles, caracterizados por relaciones de dependencia, carencias y marginalidad. Esa lucha conlleva al surgimiento y desarrollo de una base de recursos autocontrolados que permite: formas de producción medioambientalmente sostenibles, la interacción con el mercado, la supervivencia y el fortalecimiento. Además esa misma lucha a menudo implica que se dediquen a otras actividades con el fin de mantener el ciclo. En ese sentido se destaca el planteo de Paz (2006) quien expone que la pequeña agricultura familiar (en general) y el campesinado en particular, han aprendido a sobrevivir en contextos signados por la ausencia de capital, donde generalmente las empresas capitalistas no logran subsistir.

Por su parte, autores como Borras (2003), Kiely (2006) y Wood (2009) sostienen que el colonialismo introdujo relaciones capitalistas de producción en las economías rurales del mundo en desarrollo, donde tanto la globalización como las políticas neoliberales han sido presentadas como inevitables y, en última instancia, como deseables (Kiely, 2006). De este modo todos los productores agrícolas se volvieron dependientes del mercado para su reproducción, viéndose obligados a producir para el mismo y acumular una parte de sus ingresos para reinvertirlos en un mejoramiento de la producción, so pena de perder su modo de subsistencia (su acceso a la tierra). En estas condiciones, la subordinación de la tierra al capital transforma la competencia en un imperativo para la supervivencia de los productores (Wood, 2009).

Estos último, sumado al hecho de que el capital haya concentrado sus esfuerzos en las fases subsiguientes de industrialización y comercialización de la producción agrícola, sin duda ha marcado su poder hegemónico frente a las pequeñas y medianas explotaciones de tipo familiar convertidas en proveedoras de materias primas, consolidándose el predominio de los “regímenes alimentarios corporativos” al decir de McMichael (2000, 2004) y/o “Imperios Corporativos” según van der Ploeg (2010). De hecho en los años recientes se ha hecho evidente que las exigencias impuestas por los agentes de mayor determinación en el sistema agroalimentario, están causando serios problemas a pequeños productores y pequeñas empresas de los países en vía de desarrollo (Schwentenius y Gómez, 2002; Farina, 2002). De esta forma los pequeños productores se ven obligados a cumplir con una serie de condiciones para tener acceso a mejores mercados, tales como información, organización apropiada y requerimientos de calidad e inocuidad (Page y Slater, 2002; Balsevich et al, 2003). A pesar de no ser

⁵ Para Servolin (1989 en Schneider, 2003) la producción simple de mercancías posee ventajas comparativas en relación a la producción capitalista, porque el agricultor familiar utiliza gratuitamente la fuerza de trabajo de su familia, no se atribuye salario fijo y no contabiliza su tiempo de trabajo con la precisión del sistema capitalista, lo que hace que el precio de su producto sea menor al precio del de una empresa capitalista.

⁶ Otras interpretaciones, herederas de la tradición chayanoviana, han hecho hincapié en el campesinado como sector con una lógica específica, orientado a la satisfacción de necesidades y no a la ganancia, como es el caso de las explotaciones capitalistas.

exigibles por la ley, el cumplimiento de los parámetros de calidad de tipo privado se vuelve necesario para el intercambio comercial, requiriendo no solo la introducción de tecnologías, equipos y estructura física, sino también el desarrollo de habilidades de gestión que aseguren la integridad del producto, la calidad y la higiene desde el eslabón primario de la cadena (el productor), hasta el consumidor final.

En consecuencia se han agudizado las diferencias entre los agentes productivos con capacidad para competir en el mercado y los que carecen de condiciones para hacerlo, debido a los elevados costos de transacción, en cuanto al acceso a información, crédito y redes comerciales, y a la ausencia de economías de escala. Es así como en este proceso de especialización de los mercados en el cual el supermercadismo juega un papel de considerable envergadura - por cuanto trae aparejado consigo, entre otros aspectos, un nuevo modelo de negocios y la concentración de la distribución minorista -por lo que la permanencia de la agricultura familiar depende en parte de las oportunidades brindadas al pequeño productor para adaptarse.

En esta instancia es necesario plantear que el proceso de globalización trae consigo, según varios autores, las posibilidades de exclusión de aquellos productores que no alcancen una efectiva integración o adaptación al modelo imperante. Al respecto Acosta (2006:4) señala: *“Se podría decir que la participación de la agricultura familiar en el mercado se ha empezado a definir y las opciones no son muchas, “adaptarse” a estos cambios o marginarse”*. *Desafortunadamente es más posible que pase lo segundo que lo primero, si no se toman las medidas apropiadas a tiempo”*. En el mismo sentido Segrelles (2008), plantea que las grandes firmas transnacionales de la transformación y la distribución, apoyadas en el libre comercio y en la progresiva mundialización de la economía, no sólo buscan alimentos baratos y una legislación ambiental permisiva en cualquier lugar del mundo, sino que fomentan los modelos agroexportadores y buscan a sus proveedores entre los grandes productores que son capaces de suministrar grandes cantidades de productos baratos, estandarizados y en un tiempo mínimo. Y que por el mismo motivo, marginan al pequeño productor, tanto familiar como campesino, y lo sumen en la pobreza, aunque desarrolle sistemas productivos sostenibles, respetuosos con los ciclos biológicos y con el entorno y vitales para las comunidades rurales que los albergan.

Por su lado, se destacan los planteos de autores como Lara Flores (1999), quien observa posibilidades de inclusión de la producción familiar en nichos de mercado específicos. Basan sus postulados en el hecho de que las nuevas condiciones de mercado suponen mayores requerimientos laborales, así como formas colaborativas y flexibles de organización, para los cuales la pequeña producción puede estar en mejores condiciones para su aprovechamiento que las explotaciones agrarias de mayor tamaño orientadas a la producción de commodities (Aparicio, 2004).

En esta misma línea de pensamiento Teubal y Pastore (1995), plantean que el difícil marco contextual en que se desenvuelven las experiencias asociativas (concentración económica, retiro del papel regulador y promotor del estado, restricciones financieras, expansión de las relaciones asimétricas), junto con las dificultades organizativas propias de algunas de estas organizaciones en algunas dimensiones como el nivel de participación de los socios, la disponibilidad de capital y financiamiento, los recursos tecnológicos previos, la capacidad de planificación y gestión, entre otros, dan origen a “procesos ambivalentes” de crisis o consolidación productiva según el tipo de

asociaciones que se trate y de las distintas actividades económicas en las que se desenvuelvan.

Se deduce entonces que la capacidad de respuesta de estos agentes ante los cambios planteados por el contexto va a depender en gran parte de las características del ámbito productivo en que se encuentren insertos, de la experiencia previa en la conformación de emprendimientos de tipo asociativo, así como de su capacidad de articulación y gestión ante otras estancias de poder (Teubal y Pastore, 1995).

En el apartado siguiente se profundiza en las implicancias que para la pequeña y mediana producción agrícola familiar devienen de los procesos de transformación del sistema agroalimentario argentino y las condiciones bajo las cuales este estrato de productores puede lograr la inserción en los mercados internacionales.

2.3.1. Las transformaciones del sistema agroalimentario argentino y la producción agrícola familiar.

En la década de los noventa se afianza en la Argentina un proceso iniciado desde mitad de los años setenta que, modificando sustancialmente el patrón de crecimiento basado en la sustitución de importaciones, permitió dar paso a un nuevo modelo social de acumulación. Entre las medidas aplicadas con el fin de impulsar este modelo de crecimiento económico se destacan la desregulación de las actividades económicas, la ley de convertibilidad (paridad cambiaria 1 a 1 del peso con el dólar) y el programa de privatizaciones. Estas medidas apuntaban al desarrollo del nuevo régimen de acumulación en Argentina vinculado a la integración del país a la economía mundial, dentro de la tendencia general a la reestructuración del sistema capitalista, en el marco de los procesos de globalización y apertura de los mercados (Díaz Rönner, 2001).

De este modo, las transformaciones provocadas por el capitalismo globalizado marcaron una nueva etapa en el desarrollo del capitalismo agrario, dando lugar a la reconfiguración del sistema agroalimentario y un reordenamiento territorial. Dichos cambios se dieron, ante todo, en la transnacionalización del agro que trajo entre otras consecuencias, una creciente simplificación y homogeneización de los agrosistemas. Este fenómeno favoreció a las economías de gran escala y tendió a desplazar al sector de pequeños productores y sus modelos tradicionales de producción (Paz, 2008).

La necesidad de capital para mantener los procesos productivos, la inclusión de paquetes tecnológicos de origen externo, la organización de conjuntos articulados y coordinados de empresas, la consolidación de grandes empresas en las etapas de producción y procesamiento, así como en la provisión de semillas, provocaron la expansión de las producciones agrarias en Argentina durante esta etapa, con una clara inserción de las mismas en los mercados internacionales (Bisang y Gutman, 2005). Con ello se motivó la producción de materia prima orientada al mercado internacional generando que los productores reconvirtieran sus capitales económicos, productivos, simbólicos y culturales. Este nuevo escenario forzó la importación de maquinaria y tecnología para aumentar la eficiencia productiva y con ello la competitividad. La retracción del estado del mercado financiero colaboró con la desaparición de los créditos blandos destinados a los sectores más frágiles, dejando estos últimos a merced de los mercados de capitales y de esta manera las grandes firmas semilleras se consolidaron como fuentes de financiación de los denominados “paquetes

tecnológicos”, que en definitiva terminaron disminuyendo el margen de autonomía de los productores en la gestión de las explotaciones. Todas estas transformaciones tuvieron “*consecuencias profundas en la cotidianidad de los agricultores, sus empresas y sus familias*” (Murmis, 1998). De hecho pusieron en el centro del debate las características que constituyen como tal a los productores familiares y sus límites de capitalización.

De esta manera la situación de la producción familiar se ha agravado en términos relativos, cuestión reflejada tanto en la disminución de explotaciones, como en la disminución de la participación del sector en el mercado. Los procesos de desplazamiento podrían, sin embargo, no llegar a ser un fenómeno generalizado y coexistir con procesos de persistencia en condiciones defensivas e incluso con aumento de los niveles de pobreza (Murmis, 1998). Existen casos de quienes buscan generar otros ingresos fuera de la explotación o un ingreso complementario para sostener la unidad productiva o quienes, ante la falta de escala adecuada, caída de la rentabilidad o endeudamiento, la ceden a un tercero mediante arrendamiento u otra modalidad contractual que les permita conservar la propiedad de la tierra, situación que se da especialmente en la región pampeana (Díaz Rönner, 2001).

Con la implementación de políticas neoliberales las transformaciones al interior del sector agropecuario estuvieron signadas por un crecimiento “desparejo” y a la vez “heterogéneo”, toda vez que mientras los subsectores vinculados a las exportaciones y la incorporación de paquetes tecnológicos crecían de manera significativa, aquellos vinculados al mercado interno se estancaban o disminuían sus niveles de actividad.

En esta instancia, el crecimiento de los pequeños y medianos productores bajo estas condiciones de mercado- tendientes a una agricultura industrializada, subordinada, y concentrada- tendría pocas posibilidades de ser exitoso, de no darse a partir de organizaciones económicas que pudiesen ser competitivas en ese escenario. De esta forma distintas formas asociativas, dentro de ellas las cooperativas, se presentaban como una de las pocas formas a través de las cuales los pequeños y medianos productores podrían tener viabilidad en el nuevo régimen social de acumulación que tendía a consolidarse en el agro argentino (Lattuada y Renold, 2004).

Si bien se toman en cuenta esos planteamientos, también es cierto que este tipo de organización sufrió los embates de los procesos de crisis verificados en la década del 90 que se tradujeron en situaciones de vulnerabilidad económico-financiera tanto para ellas como para gran parte de su base societaria, induciendo la desaparición de muchas cooperativas así como procesos de transformación (tanto a nivel estructural como organizativo) en aquellas que lograron sobrevivir (Gorenstein, Barbero y Gutiérrez, 2001).

2.4. El cooperativismo agrario frente a las transformaciones del sistema agroalimentario

2.4.1. Cooperativas agrícolas. Factores determinantes para su conformación.

Las cooperativas agrícolas son definidas como empresas constituidas y controladas por los productores agropecuarios, cuyo objetivo es proveer a la empresa rural de todos aquellos servicios necesarios para su desarrollo: conservación, transformación,

comercialización, provisión de insumos, asistencia técnica, además de fortalecer el poder de negociación, mantener el acceso a mercados competitivos, capitalizar nuevas oportunidades de mercado, mejorar las oportunidades de ingresos y manejar el riesgo. Por ser sus usuarios los dueños no buscan maximizar el beneficio sino minimizar el costo de los servicios. Es decir, son una empresa como cualquier otra, pero con un objetivo socio-económico distinto. Las explotaciones agrarias de los asociados siguen teniendo su propia personalidad económica y jurídica, pero entre todos ellos han constituido una nueva empresa de la que son propietarios y con la que establecen vínculos de naturaleza propiamente cooperativa (Barton, 2000, Basáñez 2004, Qüesta, 2006).

Otra concepción acerca de este tipo de organización las aborda como un caso especial de “red de empresas” en la cual hay una cooperativa comercializadora, que realiza actividades de transformación y/o de marketing, y una serie de empresas proveedoras de materias primas (las de sus asociados) que, a su vez, son las propietarias (Caldentey, 2002).

También se puede decir que las mismas surgen como un mecanismo de integración de actividades por parte de los productores que las conforman. De este modo varias unidades de producción de una etapa se articulan horizontalmente para participar en otra etapa e integrar verticalmente sus respectivas producciones y/o procesos productivos (Sexton & Iskow, 1988; Teubal y Pastore, 1995, Formento, s/f; Bijman y Hendrikse, 2002).

En este orden de ideas, y siguiendo a Perry (1989), quien explica la existencia de tres factores determinantes de la integración vertical (las innovaciones tecnológicas, las imperfecciones del mercado y las transacciones), se puede plantear que las cooperativas agropecuarias destinadas al procesamiento y comercialización de la producción primaria pueden surgir por la necesidad de la pequeña y mediana producción de realizar inversiones en tecnología (maquinaria y equipos de procesamiento), que son difícilmente accesibles de manera individual.

Otro de los factores explicativos, al decir de autores como LeVay (1983) y Basáñez (2004) es la presencia de imperfecciones de mercado. Se parte del hecho de que en la mayoría de los mercados agropecuarios no se dan las condiciones necesarias para el funcionamiento competitivo y por el contrario, el menor poder de negociación del productor individual frente al resto de los actores de la cadena de valor favorece el comportamiento oligopólico de los proveedores y oligopsónico de los compradores. En concordancia la necesidad de garantizar la existencia de servicios en condiciones competitivas es la explicación económica tradicional a la integración vertical en cooperativas. De esta forma y debido a la presencia de economías de escala en las etapas de procesamiento y comercialización, donde como ya se mencionó, los productores se ven confrontados a estructuras de mercado de tipo oligopsónico, la venta colectiva de los productos agrícolas genera un poder compensador⁷ (“countervailing

⁷ La teoría del poder compensador indica que la presencia de un poder monopólico en un mercado engendra un poder compensador como respuesta al primero, es decir, que los proveedores a los que la industria monopólica compra sus productos tienen un estímulo para desarrollar el poder necesario para defenderse de la explotación de las mismas.

power”) frente al poder de mercado de las firmas procesadoras/comercializadoras (Galbraith, 1972; Rodríguez, 2008).

Sin embargo la existencia de este poder de mercado en las fases primarias no sería una explicación suficiente de las razones por las cuales los productores deciden integrar actividades hacia adelante en la cadena productiva (Perry, 1985). Es aquí donde entra a jugar un papel importante el tercer determinante: los costos de transacción (Willianson, 1985), dado que mediante la integración de las actividades de procesamiento y comercialización las firmas buscan dar solución a los altos costos en que incurren como consecuencia de las relaciones de intercambio con los procesadores/comercializadores, por ejemplo frente al incumplimiento de los contratos o de los compromisos pactados (Depetris, 2002; Valentinov, 2007).

Algunos de los factores que influyen en la constitución y desarrollo de una cooperativa están relacionados, en primera instancia, con la presencia de situaciones críticas en el sistema agroalimentario en el que se encuentran insertas, pudiéndose establecer una relación directa entre la predisposición del productor agropecuario a participar de una cooperativa y la presencia de una situación de crisis en la actividad relacionada. En este sentido se constata la mayor propensión a integrarse de los pequeños y medianos productores, dadas las limitaciones productivas, tecnológicas y financieras que les dificultan enfrentar situaciones adversas de manera individual (Caballer, 1981).

Cabe además mencionar que durante la etapa inicial de constitución de una cooperativa y sus primeros años de funcionamiento, es posible que se pueda presentar un efecto “dumping” por parte de las grandes empresas asentadas en el territorio, que se ven afectadas por la presencia de un nuevo competidor. En consecuencia la subida de precios de mercado, motivada de manera artificial, busca que la cooperativa quiebre en los primeros años (Caballer, 1981). En relación a esto último resulta interesante poder establecer si esta situación cobra importancia en la zona de estudio propuesta.

2.4.2. El Cooperativismo agrícola tradicional y la adopción de lógicas mercantiles-empresariales. Problemas asociados.

A manera de introducción a este apartado, se trae a colación lo planteado por Royer (1999) y Lattuada y Renold (2005:76) quienes señalan que las cooperativas atraviesan al menos tres etapas que describen como sigue:

- Origen, que como se explicó anteriormente, *“implica la integración horizontal y vertical de los productores, por lo general un reducido número de ellos, con el objeto de acrecentar su capacidad de negociación”*.

- Recreación de las condiciones de competencia, *“donde el mercado y no la integración vertical pasa a constituir la forma de negociación y coordinación más conveniente para los productores. Esto sucede cuando la cooperativa emprende la búsqueda de un mayor crecimiento y de nuevos mercados, situación que no necesariamente se traduce en la generación de mayores ingresos para los asociados en el corto plazo. El compromiso se relaja y el productor compra o vende a la cooperativa según su conveniencia y oportunidad respecto de otros agentes de mercado; determinando una baja integración cooperativa-asociado”*.

– *“Cuando el mercado ya no sirve como forma de coordinación a partir de la mayor especificidad, incertidumbre, complejidad y frecuencias de las transacciones, el modelo de cooperativa descrito en la segunda etapa carece de sentido. Ante sistemas de integración más complejos, se requiere un mayor grado de integración y compromiso de la cooperativa con los asociados y de aquellas con las cooperativas de grado superior”.*

Según argumentan Lattuada y Renold (2005:76), *“Este tránsito entre las distintas etapas genera diferentes formas y grados de participación, gestión y control, que ponen en debate algunos de los principios que dieron origen a la organización cooperativa”*, con la consecuente aparición de situaciones complejas y problemas asociados.

Al abordar dichos problemas se identifican posturas encontradas entre aquellos autores para los cuales la organización tradicional de la propiedad, el control y la conducta de negocios de las cooperativas agrícolas restringen la integración vertical de actividades de valor agregado, la explotación de nuevas oportunidades de mercado (tanto en la fase agrícola como en la fase de procesamiento), y la creación de un valor superior para el cliente. Para ellos, indefectiblemente los arreglos organizacionales de las cooperativas tradicionales les impiden dar un paso de ser firmas con una orientación productiva a ser firmas dirigidas al mercado (Kyriakopoulos y Bekkum, 1999).

De esta manera plantean como un problema la igualdad de precios, que implica considerar el mismo valor por unidad independientemente de los volúmenes aportados, donde los socios que más aportan reciben el mismo precio que los más pequeños, a pesar de tener menores costos o tener una mayor contribución a la utilidad neta por unidad. Este tipo de “subvenciones cruzadas” entre varios grupos de socios puede poner en peligro la cohesión de la cooperativa (Sexton, 1986), conllevando a una menor predisposición por parte del productor a comprometer su materia prima con las plantas de empaque de la cooperativa e incluso a retirarse de la misma.

Estos autores también argumentan que el espíritu y la práctica de la igualdad de trato han impedido el reconocimiento y la explotación de nuevas oportunidades de mercado por parte de las cooperativas, dado que mientras no se dé un tratamiento diferencial en cuanto a los precios será difícil alcanzar la diversificación en las unidades productivas (Royer, 1995) requerida para llegar a nuevos nichos de mercado. Asimismo destacan el hecho de que se restrinja la obtención de materia prima a la provista por los socios (Royer, 1995, 1999), lo que puede afectar la eficiencia de la operatoria, en tanto no sea posible obtener productos agrícolas menos costosos, y surjan problemas de logística relacionados con la estacionalidad y la variabilidad de la producción agrícola, que afecten el desempeño confiable de las operaciones de distribución y comercialización. En ese sentido destacan que no solo los productos agrarios, sino también los productos terminados están sujetos a las limitaciones de los productores asociados.

Por otro lado y a propósito de la adopción de lógicas mercantiles y de tipo empresarial por parte de las cooperativas, se identifican enfoques de autores como Caballer (1981), Fairbairn (2002), Lattuada y Renold (2004) y Gómez López (2009), para quienes el surgimiento reivindicativo y solidario que acompañó a la mayor parte del movimiento cooperativo, contrasta con el concepto de cooperativa agraria existente en la actualidad, la cual se encuentra integrada a sistemas productivos caracterizados por la profundización de las relaciones mercantiles en el medio rural, y que van en

detrimento de valores tradicionales como son la solidaridad y la ayuda mutua. Según este enfoque, la intensidad de los cambios económicos, sociales y políticos que imprime la globalización del sistema agroalimentario está conduciendo a que la dimensión social, la dinámica colectiva, y otros valores antes predominantes en el movimiento cooperativo se desplacen paulatinamente hacia modalidades donde adquieren mayor interés criterios relacionados estrictamente con el mercado como la eficiencia, la productividad, competitividad, oferta, demanda, precios y beneficios, aspectos todos que fortalecen la visión empresarial dentro del cooperativismo, en perjuicio de otros principios que tradicionalmente han inspirado el surgimiento y la expansión de este movimiento asociativo.

En este contexto las cooperativas agrarias representan a un colectivo muy amplio de socios-agricultores agrupados en torno a proyectos económicos, y menos en base a afinidades ideológicas (Moyano y Entrena, 1997), siendo requerida la implementación de programas de capitalización más consistentes para lograr una mejor inserción en contextos competitivos, y como consecuencia la necesidad de “gerenciar” el capital⁸ al interior de las mismas (Basáñez, 1999). Esta situación puede dar lugar a la separación de la dirección o gerencia (cuando los asociados delegan esta función en profesionales con perfil empresarial)⁹ de los asociados (con intereses y principios cooperativistas), con la consecuente aparición de conflictos (Cook, 1994).

Se puede destacar además la presencia de visiones distintas en relación a los problemas o dificultades para el desempeño de los emprendimientos de tipo cooperativo. Por un lado, aquellas que sostienen que la mayor parte de las dificultades de las cooperativas no provienen del sistema cooperativo propiamente dicho, sino de una serie de problemas tanto técnicos como humanos, que necesariamente han de intervenir y ejercer su influencia en la asociación conformada (López, 2009). Señalan los múltiples riesgos a los que está sujeta la empresa agrícola cooperativa (entre ellos los impuestos por la naturaleza); la tradición y naturaleza individualista del agricultor que hace difícil lograr la total aceptación de ciertas prácticas necesarias para el mejor funcionamiento de asociaciones y grupos cooperativos; los problemas relacionados con el transporte, las comunicaciones e infraestructura, habitualmente presentes en las zonas rurales; la falta de recursos económicos por parte de los productores para constituir los capitales necesarios; y las bajas oportunidades escolares de gran parte de los productores que necesitan y desean formar cooperativas, que limitan su acceso a los conocimientos técnicos y administrativos deseables y necesarios en el manejo de la organización.

Por su parte autores como Cook (1995), Royer (1999), Nilsson (1999), Katz y Boland (2002), basados en los preceptos teóricos de la Nueva Economía Institucional, y

⁸ El gerenciamiento del capital que los socios tienen en la cooperativa es considerado por algunos autores como 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 (Basáñez, 1999).

⁹ Basáñez refuerza esta idea en su trabajo de 2003, en el cual señala que las tendencias hacia el aumento de escala y hacia una mayor integración vertical alejan cada vez más al productor de la problemática propia de la cooperativa. En su opinión difícilmente un productor, que debe hacerse cargo de su unidad productiva, cuente con tiempo suficiente para realizar la gestión de la experiencia asociativa. Esto lleva a una creciente profesionalización en la toma de las decisiones.

dentro de ellos los concernientes a los derechos de propiedad y de la agencia explican cinco problemas básicos de las cooperativas agrícolas: El primero de ellos es el denominado problema del “*free rider*”, que se produce cuando el socio utiliza los recursos de la cooperativa para su beneficio individual, haciendo uso de ellos (o no) a su conveniencia, incluso pudiendo salir de la misma en cualquier momento en virtud del principio de adhesión libre y voluntaria; el segundo es el “problema de horizonte” en la toma de decisiones, que hace que la visión de corto plazo sea predominante frente al aprovechamiento de las oportunidades a largo plazo. Öesterberg, Hakelius y Nilsson (2007), argumentan que este problema causa insatisfacción más que todo a los miembros de mayor edad. El tercero es el “problema de la cartera de negocios o de portfolio”, que existe como consecuencia de la aversión al riesgo que generan los problemas precedentes. El cuarto es el “problema del control”, que existe ante la previsible divergencia de intereses entre los socios y los directivos profesionales de la cooperativa, causando los denominados problemas de la *agencia*. Por último se puede mencionar el “problema de la influencia” y los costos que genera, que se deriva de la heterogeneidad de los socios y su capacidad para incidir en las decisiones de la organización.

2.4.3. La reestructuración de las cooperativas agrícolas. Estrategias desplegadas y aparición de nuevos modelos.

Las dificultades expuestas estaría induciendo la aparición de nuevos comportamientos y de nuevas formas organizacionales, que se materializan en un proceso de “hibridación” que está dando lugar a la aparición de nuevas formas organizacionales al interior de las cooperativas.

De hecho las lógicas de acción y arreglos organizativos de las entidades cooperativas han ido cambiando como respuesta a los cambios antes mencionados y a la consecuente necesidad de capital para afrontar la inserción en los mercados globales, así como a los riesgos asociados (Nilsson, 1999, Basáñez, 1999, Donoso, et al. 2003, 2004; Chaddad y Cook, 2004; Lattuada y Renold, 2004; y Tort et al., 2009).

Varios autores dentro de los cuales se destaca a Nilsson (1998), Wilson (1999) y O'Connor & Thompson (2001), argumentan que la búsqueda por ganar una mayor competitividad y sobrellevar las limitaciones del modelo tradicional ha traído como resultado que las cooperativas se vean obligadas a romper con prácticas pasadas y a examinar nuevos enfoques, nuevas políticas, nuevas estructuras y por ende nuevos modelos (Barton, 1989; Cook, 1995; Nilsson, 1996 Fairbairn, 2002).

Estos innovaciones organizativas o “modelos cooperativos no tradicionales” surgen en principio en los Estados Unidos, aunque se han ido extendiendo poco a poco a otras partes del mundo. Los trabajos de Chaddad y Cook (2004) y de Von Pischke y Rouse (2004), identifican tres modelos que suponen la eliminación de ciertas restricciones del tradicional y en los que se produce un aumento del incentivo a invertir por parte de sus socios. Estos tres modelos se detallan a continuación.

- *Las Cooperativas de Inversión Proporcional*: Se caracterizan porque los derechos de propiedad son restringidos a los socios, no son transferibles, no son apreciables, ni reembolsables, pero a diferencia del modelo tradicional los miembros efectúan inversiones en la cooperativa en proporción a su nivel de actividad, utilizando

el mismo principio para la distribución de excedentes. Este tipo de cooperativas adoptan políticas de gestión del capital para asegurar la proporcionalidad de los capitales generados internamente (Cook y Chaddad, 2004).

Esta proporcionalidad es asegurada a través de lo que Cook y Chaddad (2004) denominan “Base Capital Plans”, o “Mecanismos de Actualización de Capital”, que se definen como una técnica de gestión de capitales que implica la adquisición y el reembolso de los mismos en proporción a la actividad cooperativizada de los socios. Estos planes corrigen las diferencias que se generan temporalmente cuando un socio modifica los volúmenes entregados en relación a los que originalmente le corresponden según las inversiones efectuadas en la cooperativa.

La existencia de los “Base Capital Plans” aumenta el incentivo a invertir, puesto que contribuye a crear la percepción de que el capital se aporta de forma justa y de acuerdo a la actividad de cada socio. Además, los nuevos socios que deseen entrar a formar parte de la cooperativa realizarán aportes en concordancia a los realizados por los socios antiguos, eliminándose de esta manera la existencia del denominado “problema del free rider”, directamente relacionado con la propiedad común y que disminuye el incentivo a invertir por parte de los socios antiguos (Terreros y Górriz, 2008).

Otra característica de este tipo de cooperativa es que incluyen cuentas de capital separadas en función de las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa. Esta propuesta es importante cuando la cooperativa desarrolla diferentes labores relacionadas con más de un producto agrario, y que requieren distintos niveles de inversión (Basañes, 1999).

- *Las cooperativas de socios inversores:* Los derechos de propiedad son restringidos a los socios, pero en este tipo de cooperativas el beneficio es repartido a sus socios en función de un doble criterio que tiene en cuenta su nivel de actividad (el uso de los servicios) y aportes de capital. En el modelo tradicional el retorno cooperativo se reparte a sus miembros en proporción a las actividades cooperativizadas, y nunca en función del capital aportado por el socio. Esta nueva forma de reparto aumenta el incentivo a realizar inversiones a través de aportes de capital social por parte de aquellos agricultores con escaso nivel de actividad toda vez que se encuentren vinculados a cooperativas en las cuales no exista proporcionalidad entre el uso de los servicios de la cooperativa y el capital aportado (Cook y Chaddad, 2004, Basañes, 2004).
- *Las cooperativas de nueva generación:* Mantiene el derecho de propiedad restringido a los socios que desarrollen actividad cooperativizada, pero a diferencia de los modelos anteriores permite la transferibilidad y la apreciación de las acciones. Este modelo introduce la posibilidad de transferir los derechos de propiedad en forma de “derechos de entrega”. Se originó en Estados Unidos y se ha desarrollado fundamentalmente en los Estados de Minnesota, Dakota y Missouri, aunque también está presente en Nueva Zelanda. Este es sin duda el modelo de cooperativa no tradicional más estudiado (Standford y Hogeland, 2004; Holmes et al., 2001; Nilsson y Germundsson, 2000; Cook y Iliopoulos, 1999).

Según lo manifiesta Basañes (2004), a diferencia del modelo tradicional cooperativo, este último puede exigir a los productores tamaños de explotación grandes y los mismos tienen que efectuar los aportes al capital social necesarios para el desarrollo de la

actividad de la cooperativa. Las acciones son negociables y están asociadas con derechos de entrega de unidades de producción.

La principal ventaja de este modelo es el aumento del incentivo de los socios de la cooperativa a realizar inversiones, puesto que ayuda a evitar o disminuir los efectos negativos de varios de los problemas a los que tiene que hacer frente el modelo tradicional como el problema de horizonte, de la cartera de inversiones, de control o de la propiedad común. Es decir, si la propiedad en la cooperativa es apreciable y transferible el incentivo a invertir en la cooperativa se incrementa (Cook y Iliopoulos, 2000). Sin embargo para que esto sea cierto, tal y como indican Chaddad y Cook (2004), resulta necesario un mercado competitivo de derechos de entrega. De esta forma, el éxito de la nueva generación de cooperativas depende de la demanda de esos derechos y del establecimiento de reglas adecuadas para el funcionamiento de dicho mercado (Basañes, 2004).

Un tema que no se hace explícito en estos esquemas y sobre el que vale la pena pensar antes de avanzar en el análisis tiene que ver con la forma en que se distribuye el costo de los servicios entre los asociados. ¿Se carga el mismo costo independientemente del nivel de actividad o se cargan costos diferenciales en función de los volúmenes procesados/comercializados? Teniendo en cuenta la forma en que se organiza la producción en este tipo de esquemas, la respuesta más lógica pareciera apuntar a un prorrateo de costos en función del nivel de actividad de cada uno de los socios. Queda por corroborar esta apreciación en los capítulos siguientes (siempre que la cooperativa seleccionada adopte alguno de los modelos descritos).

Además de estos modelos no tradicionales de cooperativas, Cook y Chaddad (2004), y Basañes (1999; 2004), resaltan la existencia de otras estrategias tendientes a incentivar la inversión y por ende dar lugar a una mayor capitalización en las cooperativas agrícolas. Dentro de las mismas se destacan:

- *Programas de capitalización por objetivos:* Se establece un objetivo de capitalización por unidad de volumen entregada al que deben llegar todos los socios, así como las pautas para llegar a dicha meta. Una vez alcanzada, el productor puede retirar anualmente todo el excedente repartible que le corresponde y existe un mecanismo de retiros de capital gradual para aquellos productores que disminuyen su entrega o que se retiran de la empresa (Basañes, 1999, 2004).

- *Sociedades Instrumentales:* Consisten en la constitución de sociedades de capital controladas o sociedades instrumentales. Existen varias experiencias, dentro de las cuales vale la pena mencionar en primer lugar, aquellas que nacen para desarrollar una nueva actividad que interesa a los socios de la cooperativa pero que se aleja de la actividad principal de la misma, creando una unidad de negocios independiente, donde esté garantizado el control por parte de la cooperativa. En segundo lugar están aquellas experiencias donde la creación de una sociedad de capital tiene que ver principalmente con una estrategia asociativa entre cooperativas, que también puede incluir en algún momento a inversores de otro origen. En tercer lugar están las experiencias donde la cooperativa transfiere la mayor parte de los activos a una sociedad de capital controlada (el único patrimonio de la cooperativa son las acciones de la sociedad anónima) (Basañes, 1999).

– *Cooperativas que cotizan en bolsa*: Son aquellas cooperativas que adquieren capital de terceros, sin convertirse en empresas de capital. Esto lo logran separando las acciones de acuerdo a diferentes grupos de socios (Basáñez, 1999).

Por su parte y en una línea de análisis distinta Lattuada y Renold (2004), al abordar el proceso de transformación institucional del cooperativismo agropecuario, se refieren a formas de organización que se diferencian sustancialmente unas de otras, permitiendo en una etapa intermedia la convivencia de normas y prácticas contradictorias y llegando a un punto de inflexión (la etapa de mutación) que implicaría dos alternativas de desarrollo institucional opuestas: el retorno a una mayor coherencia entre las prácticas y normas originales, o a una drástica modificación de los principios originarios que permita un funcionamiento de la organización más como una empresa administradora de capital que como una cooperativa.

En el primer caso, serán cooperativas relativamente pequeñas, locales, con alta participación y compromiso de sus socios, con escasa burocratización interna, con funciones que abarcan más allá de la relación económica comercial, incluyendo ayuda solidaria y gestiones múltiples -legales, financieras, gremiales, etc.- en beneficio de sus socios, y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de parte de los beneficios que pueda obtener la cooperativa (Lattuada y Renold, 2004).

El segundo caso implica grandes empresas "cooperativas" con expansión territorial sin límites de sus negocios, asociaciones y control de empresas de capital, operación con socios y no socios, gran desarrollo de su administración a partir de un cuerpo profesional ajeno a los socios, prioridad de la eficiencia económica y administrativa de la empresa. Los factores de mayor compromiso entre los asociados y las cooperativas ya no se basan en una relación de tipo asociado/propietario o asociado/cliente, sino en la subordinación del productor a la empresa, debido a las exigencias de frecuencia, cantidad, y calidad en la producción que exige la incorporación al sistema de agronegocios y competitividad internacional emprendida (Lattuada y Renold, 2004).

De esta forma distinguen tres tipos ideales de formas institucionales de la organización cooperativa:

1. Organización Institucional consecuente (OIC): entendida como toda organización en la cual las fricciones entre las prácticas institucionales, los principios y valores que le dieron origen y orientan sus acciones se encuentran reducidos al mínimo (Lattuada y Renold, 2004).

2. Organización Institucional Paradojal (OIP): Referida a aquellas nuevas formas de cooperativismo agropecuario que, aun manteniendo formalmente la fidelidad de los principios fundacionales, adoptan en su práctica cotidiana características distintivas. Las cooperativas del tipo OIP tienen como característica una permanente tensión institucional para resolver ese dilema, tensión que afecta a su esencia e identidad, más allá de los resultados económicamente favorables. En las cooperativas OIP, la primitiva uniformidad social e ideológica es sustituida por una estructura directiva que trata de "resolver, mediante un procedimiento formal y burocrático, la situación (contradictoria y paradójica) de hacer compatible en el seno de la cooperativa, *acciones racionales con arreglos a fines* (la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el

rendimiento económico) y *acciones racionales con arreglo a valores* (doctrina cooperativista)” (Lattuada y Renold, 2004).

3. Organización institucional en mutación (OIM): Los autores identifican dos subtipos: Uno mutualista y otro empresarial. La organización mutualista (OM) promueve 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. Dado su diferente punto de partida, y los contextos sensiblemente distintos donde operan, a lo sumo podría permitir una mayor permanencia de las formas de organización paradójica, reduciendo el grado de conflicto y contradicción que le es inherente, y exigiendo un mayor compromiso de sus asociados. El otro subtipo es el de la Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED) u Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM), en las cuales prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. 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 (Lattuada y Renold, 2004).

Una reflexión, a propósito de la adopción de estos nuevos modelos y estrategias para captar capital (a excepción de las cooperativas que cotizan en bolsa, que ya se ha explicado), guarda relación con la medida en que los mismos pueden llegar a permitir la presencia de socios no productores dentro de su esquema organizativo. Además de lo anterior, es necesario considerar la aparición de dificultades para el control y seguimiento por parte de los socios dada la mayor complejidad de la operatoria. De manera similar, se puede advertir una mayor propensión a la aparición de situaciones que impliquen el alejamiento entre la dirección o gerencia y la base societaria.

Ahora bien, otra cuestión a responder es la forma en que todos estos cambios han sido asimilados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y si en función de los mismos han sido redefinidos los tradicionales principios cooperativos. Se puede comentar al respecto que en la Declaración de Manchester en 1995, este organismo ha revisado y actualizado los principios y valores cooperativos, manteniendo su esencia, y manifestando de manera expresa que la cooperativa además de ser una asociación es una empresa. En 1998, la ACI planteaba que las cooperativas agrarias no podrían sobrevivir a los cambios cualitativos en materia de organización y gestión productiva y comercial, a menos que los países creasen marcos jurídicos y reglamentarios, en los que pudiesen crecer y volverse competitivas. En este sentido se estimula la reestructuración e introducción de nuevos métodos de gestión y estrategias, apostando por una mayor dimensión empresarial de la cooperativa agraria vinculada a la obtención de mejores resultados económicos, al afianzamiento de su posición en el mercado, y que también le permitan establecer relaciones y vínculos con otras empresas.

De nuestra parte surgen también interrogantes respecto a los parámetros que permitan identificar, entre las cooperativas que han adaptado sus estructuras como respuesta a las condiciones del entorno competitivo, a aquellas que revisten el carácter de empresas de capital, aunque cobijadas bajo la figura cooperativa. Además se establece la discusión respecto a si las cooperativas agrícolas que han logrado persistir lo hacen ajustando su accionar a estas formas no tradicionales, y si las nuevas experiencias adoptan desde sus inicios estas características. De ser así, se plantea la

pregunta de en qué se diferencian en cuanto al tipo de vínculo establecido con el productor asociado respecto a las demás empresas exportadoras, que compran fruta a los productores independientes. Por último, y no por eso menos importante, se abre el debate en torno a las posibilidades de inserción y la permanencia de los productores más pequeños en estos nuevos esquemas.

Capítulo 3. Epistemología y Metodología

3.1. Epistemología

Para la elaboración de la presente tesis de doctorado se partió de la Epistemología del Conocimiento Fenomenológico de Peterson (1997), cuyo fundamento se encuentra en la noción de que los fenómenos no pueden ser separados de su contexto. En este sentido se parte del hecho de que para poder estudiar un fenómeno humano es necesario conocer la naturaleza holística de la situación que lo creó. Peterson argumenta además, que la conducta y el contexto son esencialmente interdependientes. Desde su punto de vista, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos y para que el investigador pueda comprenderlos debe entender los significados atribuidos por éstos y sus motivaciones.

El autor considera que el conocimiento fenomenológico es consecuencia de un proceso iterativo que es a la vez inductivo y deductivo, siendo requerida la observación de la situación propiamente dicha y de las acciones adoptadas, para luego poder asignarles significado a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí.

Es de especial relevancia tener en cuenta el planteo de este autor respecto a los rápidos cambios que se producen en el sistema agroalimentario y que indican que las relaciones causales están en un estado de cambio constante y, por tanto, el conocimiento fenomenológico es particularmente apropiado. Resalta que los métodos fenomenológicos pueden ser utilizados aun cuando la estructura subyacente no sea estable, esto permite que las hipótesis de trabajo se puedan modificar y extender rápidamente para mantener la correspondencia con las condiciones emergentes (Peterson 1997).

Peterson además subraya que la naturaleza dinámica de la teoría basada en el conocimiento fenomenológico abre alternativas para la transferencia del conocimiento entre situaciones que no son estrictamente iguales, es decir que puede ser trasladado a situaciones nuevas percibidas como similares a aquellas de donde derivó dicho conocimiento. Su planteo se basa en las ideas de Schön (1991), para quién los métodos fenomenológicos pueden generalizarse a otras situaciones a través de lo que denomina “transferencia reflexiva” que consiste en poder aplicarlos a nuevas situaciones.

En cuanto al rigor científico, sostiene que la validez constructiva, la validez interna, la confiabilidad y la validez externa se pueden lograr con los enfoques fenomenológicos. Además posibilita preservar, en su mayor parte, la riqueza del contexto, aunque se sacrifique cierto grado de abstracción.

Habiendo esbozado los fundamentos del diseño epistemológico utilizado y siendo consecuentes con sus lineamientos, se da paso al desarrollo de la metodología empleada en esta investigación, que combina fuentes y técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas, poniendo énfasis en éstas últimas.

De este modo y partiendo de un análisis general que tuvo en cuenta el desarrollo de actividades tendientes para generar un adecuado conocimiento del contexto en que se desarrolla la actividad exportadora de cítricos dulces (incluyendo el análisis de información estadística), la identificación de las principales reglamentaciones de carácter público y privado que rigen para la actividad, así como las características del

complejo citrícola de la región estudiada y de los agentes sociales allí insertos, se logró establecer la presencia en la zona de experiencias asociativas de tipo cooperativo surgidas desde la pequeña y media producción orientadas a la exportación y en consecuencia se propuso seleccionar uno de los casos existentes para de esta forma profundizar en los aspectos de mayor interés para la temática propuesta.

En el apartado siguiente se presentan las distintas fuentes, técnicas de recopilación, y análisis de información utilizados durante todo el proceso de investigación, así como el método aplicado para el estudio del caso seleccionado.

3.2. Metodología

3.2.1. Fuentes relevadas

Como parte del trabajo de investigación, en esta tesis de doctorado se consideró de vital importancia la consulta de información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

En primera instancia y buscando dar respuesta a nuestros interrogantes en torno a las características del contexto en el que se desarrolla la actividad exportadora de cítricos dulces en Argentina, se realizaron entrevistas en profundidad a personal relacionado con las políticas públicas o normativas referentes a la actividad citrícola en Argentina, principalmente de organismos como el SENASA, la SAGPyA, FEDERCITRUS y del Senado de la Nación. Las mismas permitieron el acceso a información referente al comercio internacional de cítricos dulces, los requisitos de acceso al mismo y las diferencias respecto a los presentes en el mercado interno, el entramado institucional presente en la Argentina y las posibilidades de la pequeña y mediana producción agrícola familiar. Para esto se diseñó un cuestionario guía con un módulo común dedicado a registrar información de interés sobre la actividad desempeñada y una serie de preguntas abiertas en función de la temática a tratar y de la pertenencia institucional de cada entrevistado.

De manera paralela también se llevó a cabo el relevamiento de datos secundarios referentes a la evolución de la producción citrícola nacional e internacional durante el periodo comprendido entre los años 1999 y 2009 (información proveniente de organismos como el USDA, SENASA, SAGPyA, FEDERCITRUS, entre otros), así como de las normativas y políticas públicas en Argentina en relación a la actividad citrícola y de las normas privadas de carácter internacional requeridas para la exportación.

Por su parte y queriendo responder las cuestiones referentes a las características del sistema agroalimentario bajo estudio, y de la forma en que los actores presentes en el mismo logran adaptarse e insertarse en los mercados globales, se procedió a relevar información secundaria (documentos y artículos de otros autores), así como estadísticas y censos provinciales. Esto coadyuvó a identificar los principales agentes intervinientes, y la naturaleza de las relaciones entre ellos.

El análisis de las entrevistas realizadas a pequeños y medianos productores citrícolas de la región y del departamento de Monte Caseros, y la revisión de artículos realizados en el marco del PICT 1320 en función de los objetivos particulares de esta tesis sirvió

para dilucidar aspectos estructurales así como cuestiones relacionadas a las principales estrategias implementadas por los mismos con miras a insertarse en el mercado internacional. En este sentido se puso atención a aspectos vinculados con tamaños de superficie y sistema de tenencia de la tierra, actividades productivas encaradas, acceso a ingresos extraprediales, origen y trayectoria del productor en la actividad citrícola, prácticas productivas y sistemas de gestión implementados a nivel de explotación, canales de venta utilizados, grado de acceso a recursos tecnológicos e información, implementación de prácticas de calidad, entre otros.

Buscando dar respuesta a los interrogantes que refieren al surgimiento de las entidades asociativas de pequeños y medianos productores, así como su incidencia en el vínculo establecido con los socios, se efectuaron entrevistas en profundidad y semi-estructuradas a informantes calificados de la experiencia cooperativa seleccionada¹⁰, dentro de los cuales se destaca el personal directivo y encargados de la gestión (presidente, contador, asesor técnico de empaque, personal encargado de la planta de procesos, acondicionamiento y despacho de la mercadería, asesor técnico, asesor contable). Estas fueron concebidas como entrevistas no estructuradas y en cada caso se diseñaron cuestionarios guías con preguntas comunes para todos los entrevistados a los que se incorporaron preguntas en función al papel desempeñado dentro de la organización. Las mismas giraron en torno a los orígenes del emprendimiento, los apoyos obtenidos desde sus inicios, las dificultades encontradas, los modelos de organización y gestión internos, la naturaleza del vínculo establecido con sus asociados, las prácticas comerciales utilizadas en función de los distintos mercados, la incorporación de prácticas de calidad, entre otros aspectos.

También se realizaron entrevistas semi-estructuradas a pequeños y medianos productores citrícolas asociados a la cooperativa, las cuales se constituyeron en uno de los ejes fundamentales del trabajo de investigación por cuanto permitieron obtener información de primera mano respecto a las condiciones bajo las cuales se da la inserción de este estrato en emprendimientos asociativos de este tipo, así como la identificación de variables emergentes. Para tal fin se diseñó un cuestionario guía con preguntas cerradas y abiertas. En gran parte las preguntas cerradas apuntaban a conocer y generar indicadores en cuanto a los aspectos de mayor relevancia en torno a su trayectoria ocupacional, nivel de educación formal y otros conocimientos útiles para el desempeño de la actividad, la caracterización de la unidad productiva desde el punto de vista productivo y comercial, las vinculaciones existentes con referentes de la actividad, y su pertenencia a la experiencia asociativa y a otro tipo de organizaciones u asociaciones de productores. Las preguntas abiertas, por su parte, apuntaban a dilucidar cuestiones relacionadas con la percepción individual de cada asociado respecto a la organización y la significancia dada por cada uno de los entrevistados a su pertenencia al emprendimiento, entre otros factores.

Es de anotar que además se realizaron entrevistas semi-estructuradas a productores que dejaron de ser miembros de la cooperativa, con el ánimo de conocer y contrastar su visión respecto al accionar del emprendimiento, las circunstancias bajo las cuales se dio su salida, e identificar posibles fuentes de conflicto.

La información secundaria relevada en referencia al caso constó de las memorias,

¹⁰ En el apartado 3.2.3. se detalla la metodología utilizada para el abordaje del caso.

estatuto, reglamento interno e información complementaria contenida en la página web de la Cooperativa, de manera tal que reunir información detallada que permitiera contrastar lo manifestado por sus directivos en las entrevistas realizadas con lo consignado en los documentos internos de la organización.

Además de lo anterior se consideró importante el análisis de entrevistas en profundidad a informantes calificados (directivos de firmas exportadoras y de asociaciones citrícolas, técnicos del INTA y del SENASA, organismos gubernamentales, entre otros) así como de estudios de caso sobre emprendimientos asociativos realizados por otros autores, que guardaran relación con los objetivos específicos de esta tesis. Ello permitió establecer la correspondencia de las estrategias implementadas por la experiencia asociativa seleccionada con las adoptadas por otra experiencia asociativa de tipo cooperativo a nivel internacional.

3.2.2. Técnicas de análisis de información

En cuanto a las técnicas de análisis de la información empleadas, los datos secundarios cuantitativos relevados fueron trabajados mediante medidas de estadística descriptiva.

La información proveniente de entrevistas en profundidad realizadas a personal calificado encargado de políticas públicas y/o normas, así como las realizadas a los directivos de la experiencia asociativa seleccionada para el estudio de caso y entrevistas semi estructuradas a los productores asociados, fue objeto de un análisis cualitativo temático que consistió en el análisis de cada una de las entrevistas como un todo realizando una codificación de los contenidos de las mismas (Atkinson y Coffey, 2003).

Una vez finalizado este análisis se procedió a la triangulación de la información en base a la comparación de la información recabada entre los distintos actores consultados (productores citrícolas que dejaron la cooperativa, socios que han logrado exportar y socios que no han podido exportar, directivos y personal encargado de la gestión, informantes clave de la región bajo estudio, etc.), a partir de los distintos instrumentos de recopilación de datos empleados. Además de lo anterior, las categorías emergentes del estudio de casos fueron también examinadas en el caso de comparativo. Por último se consideró importante triangular los resultados obtenidos con el marco teórico, estableciendo puntos de discusión respecto a la teoría revisada.

Teniendo en cuenta todo el diseño metodológico y epistemológico, se procedió al proceso interpretativo y la presentación de las conclusiones del estudio.

3.2.3. Metodología para el estudio de caso

La metodología utilizada para el estudio de caso utiliza varias técnicas para tratar de inducir hipótesis y/o generar teoría a partir del trabajo de campo. Esta metodología es entendida como *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de datos”* (Yin, 1989).

Partiendo de la propuesta del autor antes citado se determinó el diseño adecuado del caso de estudio, escogiendo para tal fin un caso único o “unidad de análisis” (Yin,

1989), el de la Cooperativa Colonia San Francisco Ltda., teniendo en cuenta varios aspectos considerados fundamentales para el abordaje de la temática a desarrollar, dentro de los cuales se destaca su conformación por pequeños y medianos productores de tipo familiar, sus inicios, trayectoria y actual inserción en el mercado internacional de frutas frescas, así como su importancia y representatividad dentro del complejo citrícola de la zona de influencia. Además se incluyó la comparación de algunas de las variables (que fueron identificadas en el marco teórico o emergentes) con casos similares previamente desarrollados por otros autores tanto en el área geográfica de estudio como a nivel internacional.

Paso seguido y siguiendo a Shaw (1999), se procedió a diseñar y llevar a cabo el proceso de recopilación de la información, utilizando múltiples fuentes de datos y dando cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Ello consistió en verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardaban relación entre sí; es decir, si desde diferentes perspectivas convergían los aspectos explorados en el fenómeno estudiado. En consecuencia, se hizo uso de diferentes fuentes de información: bases de datos, Internet, documentos, artículos y revistas científicas; estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado, así como entrevistas a informantes calificados y a pequeños y medianos productores vinculados o que hayan estado vinculados al caso de estudio.

Dentro de los instrumentos de recolección de información que fueron utilizados en la investigación se encuentran: entrevistas personales no estructuradas, entrevistas personales semi-estructuradas, la observación directa, documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros. Se consideró la importancia de grabar las entrevistas, las cuales fueron posteriormente transcritas y contrastadas con las notas de campo. Todo esto ayudó a realizar el análisis respectivo.

En cuanto al análisis de la información se tuvieron en cuenta los planteamientos que sostienen que en una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985). Por lo tanto, se consideró importante que los datos fuesen generados de manera directa en función de las preguntas fundamentales de la tesis y analizados en forma inductiva, guiados por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Easterby-Smith et al., 1991; Glaser y Strauss, 1967; Lofland, 1971; Marshall & Rossman, 1995; Strauss & Corbin, 1990, citados por Martínez Carazo, 2006).

De esta manera, el análisis inductivo se realizó siguiendo el proceso a continuación expuesto:

Análisis en sitio: La primera fase consistió en el análisis durante la fase de recolección de la información. Esto se llevó a cabo teniendo en cuenta el “*principio de interacción entre la recolección de datos y el análisis*” (Erlandson, et al., 1993, p. 114, citado por Shaw, 1999), según el cual el análisis de datos en las investigaciones de tipo cualitativo debe llevarse a cabo antes de que el proceso de recolección de datos sea completado. Se consideró la importancia del análisis del contexto, así como de lo expresado por los entrevistados.

Trascripción de los datos: Inmediatamente, después de las entrevistas y de las observaciones se procedió a la transcripción de los datos. En este caso se realizaron lecturas y relecturas tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de tener una mayor familiaridad con los datos (Easterby-Smith et al., 1991), e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual condujo a su vez a la mejor comprensión del problema de investigación (Strauss & Corbin, 1990, óp. citar).

Foco del análisis: En esta etapa, nos centramos en áreas de interés que condujeran a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con las dimensiones, variables y categorías previamente establecidas para de esa forma determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto. Esto responde a lo que Glaser & Straus (1967, óp. citar), denominan: “*constant comparative method*”

Análisis profundo de la información: Una vez desarrollada la etapa anterior se procedió a efectuar un análisis profundo de la información, identificando y verificando las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, e intentar explicar porqué existe dicha relación, lo cual condujo a una mejor comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización). También permitió establecer nuevos interrogantes que dieron lugar a una nueva etapa de relevamiento¹¹ y análisis posterior de los datos.

Por último, se debe mencionar que la incorporación del caso a la tesis se configuró en un mecanismo a través del cual se buscaba generar una comprensión válida del problema de investigación presentado (Shaw, 1999, op. cit).

Consideraciones finales de la primera parte

Habiendo realizado el análisis de información bibliográfica que permitió la exposición de los planteamientos teóricos de mayor importancia para el abordaje de la investigación, así como la metodología utilizada, se pueden resumir en este punto varias conclusiones y reflexiones preliminares, dentro de las cuales destacan:

Los procesos de cambio a los que se ha visto sujeto el sistema agroalimentario afectan de manera directa la estructura de la producción agraria, llevando a los actores del eslabón primario a convertirse en proveedores de materia prima para la industria agroalimentaria y la gran distribución, y por ende a situaciones de subordinación ante los agentes de mayor determinación, los cuales han de marcar una posición dominante, imponiendo requisitos, normas y controles, que si bien no son de obligatorio cumplimiento revisten relevancia si se quiere acceder a mercados cada vez más exigentes.

En este escenario, se agudizan las diferencias entre aquellos productores con capacidad para competir en el mercado y los que no pueden hacerlo, debido a los altos costos de transacción, la dificultad para acceder a información, a créditos y redes

¹¹ Una salida de campo al departamento de Monte Caseros fue realizada en el año 2011 para re-entrevistar al presidente de la cooperativa y a algunos productores asociados, con el ánimo de profundizar en temas específicos y aclarar dudas surgidas durante el proceso de análisis de las entrevistas.

comerciales, y la ausencia de economías de escala. De este modo surgen interrogantes respecto a las posibilidades de adaptación y las implicancias de la integración de la agricultura familiar al nuevo modelo de comercio global, como quiera que la adaptación de unos, no pueda ocultar la marginalidad de otros.

La teoría plantea a la asociatividad como una de las herramientas a través de las cuales se puede lograr dicha adaptación, permitiendo ganar escala, reducir costos y acceder a mejores mercados, entre otros beneficios. De hecho en Argentina, frente a los procesos de cambio mencionados, distintas formas asociativas, dentro de ellas las cooperativas, se presentaban como unas de las formas a través de las cuales los pequeños y medianos productores podrían tener viabilidad. No obstante estos planteamientos, se carece de políticas estatales que establezcan condiciones favorables para este tipo de emprendimientos. En términos más generales el éxito de las cooperativas agrarias depende de las características del ámbito productivo en que se encuentren insertas, de la experiencia previa de los productores en la conformación de emprendimientos de tipo asociativo, así como de su capacidad de articulación y gestión ante otras instancias de poder.

Estas consideraciones, sumadas al hecho de que el cooperativismo agrario se haya visto sujeto a procesos de reestructuración interna y a la aparición de nuevos modelos organizacionales como respuesta a las exigencias del entorno competitivo, en particular durante la etapa de “retirada del Estado” (necesidad de capital, normas de calidad, estándares sanitarios y comerciales, mayor escala productiva, entre otras), suponen importantes desafíos económicos y financieros para los pequeños y medianos productores de carácter familiar, toda vez que pretendan conformar o se encuentren vinculados a experiencias asociativas de este tipo.

Todo lo hasta aquí expuesto nos lleva a reflexionar sobre los modelos organizacionales adoptados por las cooperativas agrícolas en Argentina, la posición de la agricultura familiar dentro de estas organizaciones, y sus posibilidades reales de alcanzar los mercados externos a través de dicha estrategia de integración.

SEGUNDA PARTE

Capítulo 4. El comercio internacional de cítricos dulces.

4.1. Introducción

En el presente capítulo se analiza la información de mayor importancia en relación al mercado internacional de cítricos dulces, presentando datos referentes a los principales países productores y exportadores a nivel mundial, la posición de Argentina dentro del contexto competitivo y sus principales competidores. Además se detallan los principales países de destino de la producción nacional de naranjas y mandarinas, así como la importancia de la actividad económica dentro del rubro de las exportaciones de frutas frescas.

También se dedica un apartado a las principales normativas de carácter público y privado requeridas para el comercio internacional de frutas cítricas en fresco, así como los requisitos que deben cumplimentar los productores para acceder a los distintos mercados (doméstico y exportación).

Estos aspectos son considerados de gran importancia para la investigación dado que permite dar respuesta a los interrogantes planteados en cuanto a la posición del complejo agroalimentario estudiado en el mercado nacional e internacional de frutas frescas, y sobre la presencia de normas y políticas que regulen la actividad, permitiendo de esta forma poder obtener un conocimiento más detallado del entorno de negocios, identificar y comprender de mejor forma los principales condicionantes a que se ve sujeto el complejo, así como las implicancias que de ello devienen sobre las prácticas productivas y comerciales adoptadas por los pequeños y medianos productores citrícolas de tipo familiar presentes en el área de estudio- no sólo de manera individual sino también en el plano asociativo-.

4.2. El mercado mundial de cítricos dulces. La posición de la Argentina.

En principio es necesario mencionar que en el contexto internacional la producción mundial de mandarinas se ubicaba en la temporada 2009/2010 en una cifra cercana a las 22 millones de toneladas, siendo China el principal productor con el 64,5% del total (14,2 millones de toneladas). Por su parte la producción de naranjas en la misma temporada contabilizaba más del doble (49,3 millones de toneladas), con Brasil a la cabeza con cerca del 31% de la producción mundial, seguido por Estados Unidos, China y los países de la Unión Europea (USDA, 2010).

Las exportaciones mundiales de naranjas como producto fresco estuvieron en una cifra cercana a las 3,8 millones de toneladas, poniendo a Sudáfrica en el primer lugar con 1,1 millones de toneladas, seguido por Egipto, Estados Unidos, la Unión Europea, Turquía, Marruecos, China, y Argentina que se posicionó en el octavo lugar. Las exportaciones de mandarina, por su parte alcanzaban unas 2 millones de toneladas, teniendo a China en primer lugar, seguido de Turquía, Marruecos, la Unión Europea, Sudáfrica y Argentina que ocupó el sexto lugar.

Lo anterior nos muestra que solo el 7.7% y el 14% de la producción mundial de naranjas y mandarinas respectivamente, se exporta como producto fresco. Lo cual pone de manifiesto la mayor importancia de la industria de procesamiento (Brasil que es el principal productor de naranjas comercializa la mayor parte de su producción en forma de jugos y concentrados), y del consumo doméstico, sobre todo en los países del norte (Unión Europea y Estados Unidos, por ejemplo).

Tabla 4.1. Principales países exportadores de naranja en fresco en miles de toneladas, campaña 2009/2010

País	Exportación en fresco (Tns)	% sobre el total
Sudáfrica	1100	29,1%
Egipto	845	22,3%
Estados Unidos	668	17,7%
Unión Europea-27	272	7,2%
Turquía	203	5,4%
Marruecos	161	4,3%
China	158	4,2%
<i>Argentina</i>	<i>120</i>	<i>3,2%</i>
Australia	96	2,5%
Hong Kong	62	1,6%
Brasil	38	1,0%
México	25	0,7%
Israel	22	0,6%
Otros	14	0,4%
Total	3784	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos USDA, 2010

Tabla 4.2. Principales países exportadores de mandarina en fresco en miles de toneladas, campaña 2009/2010

País	Exportación en fresco (Tns)	% sobre el total
China	712	35,6%
Turquía	330	6,5%
Marruecos	323	16,2%
Unión Europea-27	267	13,4%
Sudáfrica	140	7,0%
<i>Argentina</i>	<i>117</i>	<i>5,9%</i>
Israel	67	3,4%
Estados Unidos	34	1,7%
Otros	8	0,4%
Total	1998	100%

Fuente: Elaboración propia en base a USDA, 2010

Es necesario tener en cuenta que el USDA toma a la Unión Europea como bloque, con lo cual las exportaciones intracomunitarias quedan reportadas como “consumo doméstico”, que en la temporada 2009/2010 alcanzaron 5,8 millones de toneladas de naranja y 2,96 millones de toneladas de mandarina. Es importante destacar la importancia de España que, según datos provenientes de Intercitrus (Interprofesional Citrícola Española, 2011), tuvo exportaciones intracomunitarias para la campaña 2009/2010 de 1,22 millones de toneladas de naranjas y 1,25 millones de toneladas de mandarina, sumadas a las exportaciones a terceros países que superaron las 74000 toneladas de naranja y las 114000 toneladas de mandarina, lo cual consolidaría al país ibérico como el principal exportador de naranjas y mandarinas a nivel mundial.

Por otro lado es preciso resaltar que la Argentina contribuyó para la campaña 2009/2010 con el 3,2% de las exportaciones de naranja y el 5,5% de las exportaciones de mandarina al mercado internacional. Como conjunto, el porcentaje de cítricos dulce exportado por la Argentina respecto a las exportaciones mundiales representó un 4% en dicho año.

Tabla 4.3. Exportaciones de cítricos dulces en fresco de la Argentina y el mundo en miles de toneladas, campaña 2009/2010

Producto	Exportaciones mundiales (I)	Exportaciones argentinas (II)	% sobre el total
Naranja	3.784	120	3,2%
Mandarina	1.998	117	5,5%
Total	5.782	200	4,0%

Fuente: Elaboración propia en base a USDA, 2010

En el hemisferio sur y según datos de Freshfel Europa y de la Asociación de Exportadores de Fruta Fresca del Hemisferio Sur (SHAFFE), la Argentina participó en el 2009 con el 9,1% de las exportaciones de naranja y el 32,5% de las exportaciones de mandarina. En su conjunto la Argentina participó con el 15,1% de las exportaciones de cítricos dulces del hemisferio sur. Esto deja ver que si bien el país tiene una baja participación en el comercio mundial (sólo del 4%), es notable la importancia de su actividad exportadora en contra estación, sobre todo en mandarinas.

Importante es destacar que Sudáfrica, con un porcentaje del 61% se consolida como el principal país competidor de Argentina en el rubro de las exportaciones de cítricos dulces como producto fresco a nivel del hemisferio sur.

Tabla 4.4. Participación de Argentina en las exportaciones de naranja y mandarina del Hemisferio Sur, año 2009 en miles de toneladas.

Especie	Exportaciones HS(I)	Exportaciones argentinas (II)	% Argentina sobre el HS
Naranja	1.210	120	9,9%
Mandarina	360	117	32,5%
Total	1.570	237	15,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Freshfel- SHAFFE, 2011

Los datos de la SHAFFE (2009) muestran que en el 2009 Sudáfrica exportó cerca de 870000 toneladas de naranja, seguido por Australia con 130000, Argentina con 120000, Uruguay con 64000, Chile con 34000 y Perú con 3000 toneladas.

Para mandarinas el cuadro muestra a Argentina con 117000 toneladas, a Sudáfrica muy cerca con cerca de 102000, seguido de Perú que ha venido fortaleciendo su presencia en el mercado internacional con 46000 toneladas, luego aparecen Uruguay con 36000, Australia con 33000 y Chile con 26000 toneladas.

Tabla 4.5. Principales países exportadores del hemisferio sur por volumen exportado en toneladas y porcentajes año 2009.

País	Exportaciones de Naranja	% sobre el total	Exportaciones de Mandarina	% sobre el total	Total cítricos dulces	% sobre el total de cítricos dulces
Sudáfrica	868.521	71%	101.726	28%	970.248	61%
Argentina	120.000	10%	117.000	32%	237.000	15%
Australia	130.000	11%	33.000	9%	163.000	10%
Uruguay	64.000	5%	36.000	10%	100.000	6%
Chile	34.000	3%	26.000	7%	60.000	4%
Perú	3.100	0%	46.400	13%	49.500	3%
Total Hs	1.219.621	100%	360.126	100%	1.579.748	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Freshfel- SHAFFE, 2011

Según datos de Federcitrus (varios años), los principales países de destino de las exportaciones argentinas de cítricos dulces como producto fresco son Rusia, Holanda y España, países que han mantenido su importancia durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2009, tanto para naranja como para mandarina. Es de anotar que aunque Rusia se mantiene como el principal destino de las exportaciones de naranja, ha habido una disminución marcada en los volúmenes enviados a ese país, compensada por el aumento sostenido en los volúmenes de mandarina (tablas 4.6, 4.7).

Tabla 4.6. Evolución de las exportaciones argentinas de naranja según destinos, en toneladas y porcentajes, periodo 2004-2009

Destino	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Rusia	40.635	29,7%	64.968	37,7%	70.928	39,8%	67.338	33,9%	34.907	22,4%	25.628	18%
Holanda	23.391	17,1%	20.353	11,8%	25.764	14,5%	41.623	21,0%	30.166	19,4%	25.628	18%
España	18.070	13,2%	18.643	10,8%	17.902	10,0%	29.202	14,7%	31.632	20,3%	26.677	19%
Italia	5.956	4,4%	3.063	1,8%	2.414	1,4%	3.857	1,9%	4.279	2,8%	4.219	3%
Bélgica	13.988	10,2%	10.771	6,2%	3.355	1,9%	1.488	0,8%	7.224	4,6%	8.089	6%
Ucrania	-	-	5.465	3,2%	10.039	5,6%	11.991	6,0%	4.995	3,2%	3.078	2%
R. Unido	3.710	2,7%	4.481	2,6%	2.233	1,3%	2.163	1,1%	4.539	2,9%	10.107	7%
Otros	31.055	22,7%	44.743	25,9%	45.581	25,6%	40.688	20,5%	37.832	24,3%	38591	27%
Total	136.805	100%	172.487	100%	178.216	100%	198.350	100%	155.574	100%	142.017	100%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de SENASA, *varios años*

Tabla 4.7. Evolución de las exportaciones argentinas de mandarinas según destinos, en toneladas y porcentajes, periodo 2004-2009

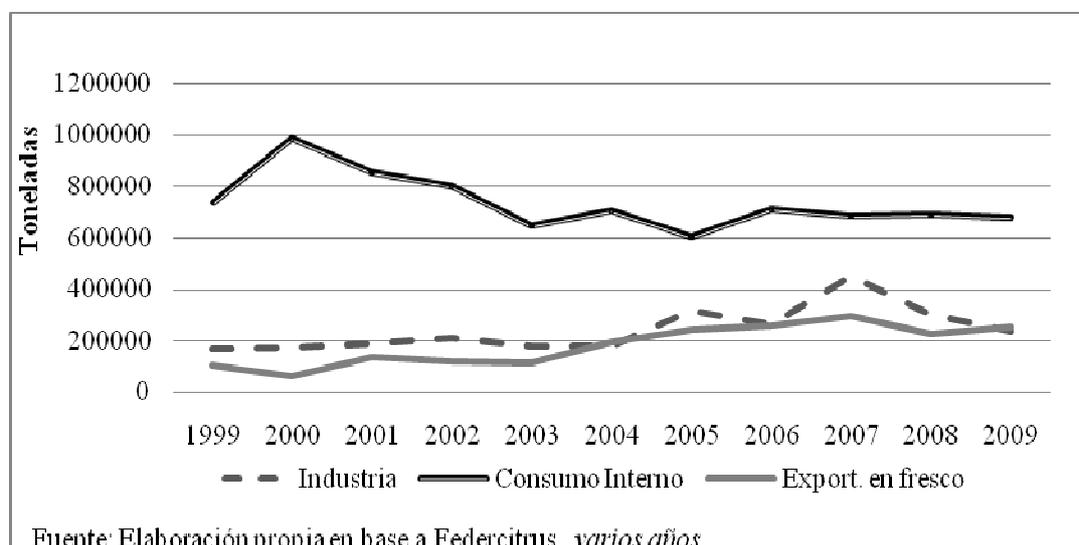
Destino	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Rusia	12.335	18,2%	18.571	25,7%	26.336	31,2%	32.888	33,1%	39.786	41,1%	38.979	34%
Holanda	22.705	33,4%	16.297	22,5%	19.762	23,4%	21.727	21,9%	21.445	22,2%	27.736	24%
España	156	0,2%	204	0,3%	255	0,3%	155	0,2%	264	0,3%	779	1%
Italia	129	0,2%	159	0,2%	463	0,5%	122	0,1%	631	0,7%	1.119	1%
Bélgica	3.088	4,5%	2.466	3,4%	1.426	1,7%	920	0,9%	875	0,9%	937	1%
Ucrania	-	-	1.617	2,2%	2.961	3,5%	2.898	2,9%	2.684	2,8%	3.734	3%
R. Unido	12.632	18,6%	11.251	15,6%	15.201	18,0%	9.447	9,5%	11.199	11,6%	14.931	13%
Otros	16.837	24,8%	21.710	30,0%	17.991	21,3%	31.082	31,3%	19.896	20,6%	26240	23%
Total	67.882	100%	72.275	100%	84.395	100%	99.239	100%	96.780	100%	114.455	100%

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas del SENASA, *varios años*

4.3. La importancia de los cítricos dulces en las exportaciones argentinas de frutas frescas.

La producción de cítricos dulces a nivel nacional, tradicionalmente orientada al mercado doméstico y a la comercialización para procesamiento industrial, empieza a mostrar, a partir del año 2004 -periodo de la postconvertibilidad-, un aumento sostenido de la actividad exportadora y una caída de los volúmenes comercializados en el mercado interno. Si bien es cierto que la producción destinada a la industria marcó un aumento sostenido hasta el año 2007 (cuando empieza a decaer hasta el año 2008), es interesante vislumbrar la manera en que en el año 2009 se da un nuevo incremento en las exportaciones, acompañado esta vez por la caída de los volúmenes comercializados tanto en el mercado doméstico como los destinados a la industria procesadora (ver gráfico 4.1).

Gráfico 4.1. Evolución de los principales destinos comerciales de los cítricos dulces argentinos, años 1999-2009 en toneladas.



Además de lo anterior, se puede mencionar la importancia de los cítricos dulces en las exportaciones argentinas de frutas frescas. Los datos relevados para el año 2009 demuestran que los volúmenes exportados de naranja ubican a este producto en el cuarto lugar después de las frutas de pepita (pera y manzana) y el limón que tienen un amplia trayectoria en el mercado internacional. Ocupa sin embargo el sexto lugar en valor FOB. La mandarina por su parte está ubicada en el quinto lugar según los volúmenes exportados y en el mismo lugar en valor.

En su conjunto las exportaciones de citrus dulce representaron en 2009 el 20% del volumen de frutas frescas comercializadas por la Argentina en el mercado internacional y un 15% en valor FOB.

Tabla 4.8. Principales exportaciones de frutas frescas de la República Argentina - año 2009.

Frutas	Volumen (Tns)	%	Valor (FOB U\$S 1000)	%
Pera	454.927	35,3%	328.441	32,4%
Limón	253.976	19,7%	194.767	19,2%
Manzana	209.261	16,2%	144.083	14,2%
Naranja	142.016	11,0%	73.887	7,3%
Mandarina	114.345	8,9%	80.783	8,0%
Uva	47.051	3,7%	56.637	5,6%
Pomelo	17.721	1,4%	9.602	0,9%
Ciruela	12.838	1,0%	11.851	1,2%
Arándano	12.535	1,0%	82.150	8,1%
Frutilla	7.458	0,6%	8.862	0,9%
Durazno	6.523	0,5%	5.353	0,5%
Nectarín-Pelón	3.317	0,3%	3.403	0,3%
Cereza	1.837	0,1%	6.910	0,7%
Nueces	1.051	0,1%	3.393	0,3%
Kiwi	288	0,0%	170	0,0%
Palta	2771	0,2%	2.965	0,3%
Otros	567	0,0%	582	0,1%
TOTAL	1.288.482	100%	1.013.839	100%
Subtotal cítricos Dulces	256.361	20%	154.670	15%

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Federcitrus, 2010

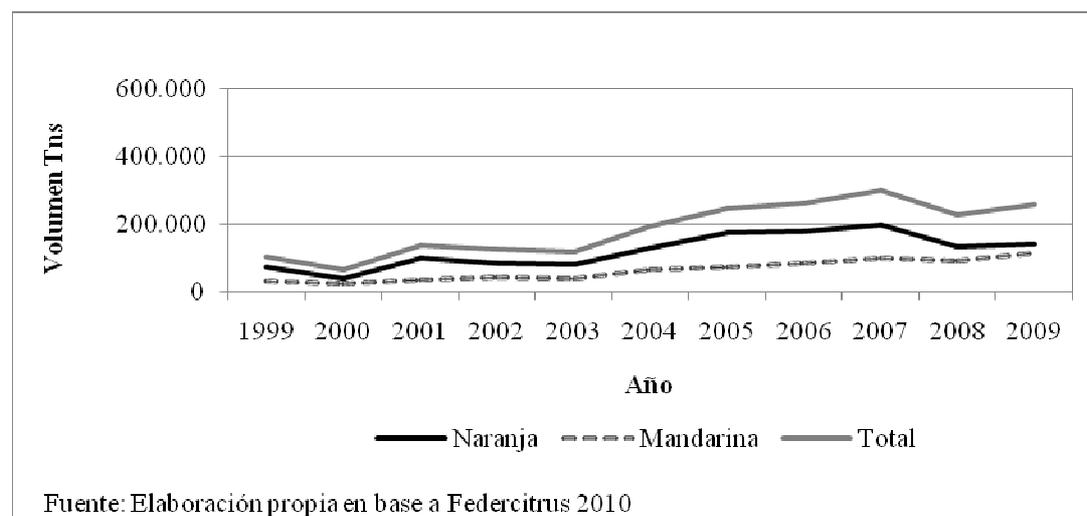
4.4. Evolución de las exportaciones argentinas de cítricos dulces.

El análisis de la evolución de las exportaciones de cítricos dulces entre los años 1999 y 2009, muestra que en 1999 se exportaron un total de 72.727 tns de naranja y 31.163 tns de mandarina, para luego mostrar una caída en el año 2000, en el cual las exportaciones de naranja y mandarina descienden en comparación al año anterior. Para el periodo comprendido entre los años 2001 a 2003 se puede apreciar un repunte, con oscilaciones, de los volúmenes exportados. A partir del año 2004 se empieza a notar un incremento progresivo y sostenido de las exportaciones de ambos productos hasta el 2007, año en que se da la mejor performance exportadora del periodo seleccionado. La situación de las naranjas se mantuvo favorable debido a que el mercado se mantuvo subofertado y a que los precios se ubicaron por encima de los registrados en años previos (INTA, 2007).

La dinámica exportadora muestra luego una abrupta caída en el año 2008, como consecuencia de los problemas climáticos presentados en las zonas de producción, principalmente asociados a sequías, y por la crisis económica internacional registrada en este mismo año, para luego mostrar una recuperación en el año 2009.

De todas maneras, si se toman los dos años extremos del periodo, encontramos que las exportaciones de naranja se incrementaron en 195%, mientras que las de mandarina crecieron en un 367%, lo que se vincula con la importancia de Argentina dentro de los exportadores del hemisferio sur de esta especie.

Gráfico 4.2. Evolución de las exportaciones de cítricos dulces en fresco, periodo 1999-2009 (en toneladas)



Por otra parte, si se realiza un análisis más detallado de la evolución de las exportaciones de cítricos dulces entre los años 2004 y 2009, centrado en los volúmenes y valor de dichas exportaciones mes a mes, se puede evidenciar que en el caso de la naranja el mayor movimiento se sucede entre los meses de junio y octubre, siendo julio, agosto y septiembre los meses que arrojan un mayor flujo hacia el exterior, concentrando en promedio el 89% de las exportaciones realizadas anualmente.

Tabla 4.9. Evolución de las exportaciones de naranja por mes y por año, periodo 2004-2009, en toneladas y porcentajes.

Año/Mes	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	Prom	%Prom
Enero	-	-	1.068	0,6%	3.545	2,0%	1.657	0,8%	1.954	1,3%	2.567	1,81%	2.158	1,2%
Febrero	-	-	1.037	0,6%	1.637	0,9%	1.035	0,5%	1.859	1,2%	2.825	1,99%	1.679	0,8%
Marzo	-	-	2.582	1,5%	1.642	0,9%	432	0,2%	2.256	1,5%	2.745	1,93%	1.931	1,0%
Abril	-	-	2.076	1,2%	475	0,3%	144	0,1%	1.098	0,7%	597	0,42%	878	0,6%
Mayo	243	0,2%	2.839	1,6%	2.892	1,6%	2.755	1,4%	6.337	4,1%	3.096	2,18%	3.027	1,8%
Junio	10.435	7,8%	15.143	8,8%	17.804	10,0%	22.398	11,3%	20.528	13,2%	12.474	8,78%	16.464	10,2%
Julio	39.489	29,5%	27.544	16,0%	35.649	20,0%	43.551	22,0%	38.719	24,9%	26.369	18,57%	35.220	22,5%
Agosto	32.362	24,2%	37.853	21,9%	35.558	20,0%	52.168	26,3%	40.010	25,7%	25.741	18,13%	37.282	23,6%
Sept.	30.940	23,1%	45.823	26,6%	47.460	26,6%	41.386	20,9%	24.272	15,6%	28.224	19,87%	36.351	22,6%
Oct.	16.522	12,3%	15.156	8,8%	22.123	12,4%	19.783	10,0%	9.946	6,4%	14.195	10,00%	16.288	10,0%
Nov.	2.867	2,1%	17.340	10,1%	8.444	4,7%	10.326	5,2%	5.174	3,3%	17.791	12,53%	10.324	5,1%
Dic.	1.038	0,8%	4.024	2,3%	988	0,6%	2.716	1,4%	3.420	2,2%	5.392	3,80%	2.930	1,4%
Total	133896	100%	172.485	100%	178.217	100%	198.351	100%	155.573	100%	142.016	100%	167.704	100%

Fuente: elaboración propia en base a OECE-SENASA, varios años

En términos generales se puede observar que las exportaciones de naranja se extienden a lo largo de todo el año teniendo una temporada de venta pico, para luego ir disminuyendo los volúmenes entre los meses de octubre a diciembre. La creciente

introducción de variedades de naranjas tardías explica, en parte, la colocación de producto en el mercado internacional durante los primeros meses del año.

Por otra parte, si se observa el gráfico 4.3, en el cual se presenta la evolución de los valores promedio de las exportaciones para el periodo 2004-2009, se puede ver un incremento paulatino de los mismos, pasando de un valor promedio de 0,30 U\$\$/Kg en 2003 a 0,52 U\$\$/Kg en 2009, exhibiendo en el periodo 2007-2008, el mayor incremento.

Gráfico 4.3. Evolución del valor promedio de las exportaciones de naranja en U\$\$/Kg por año, periodo 2003-2009.

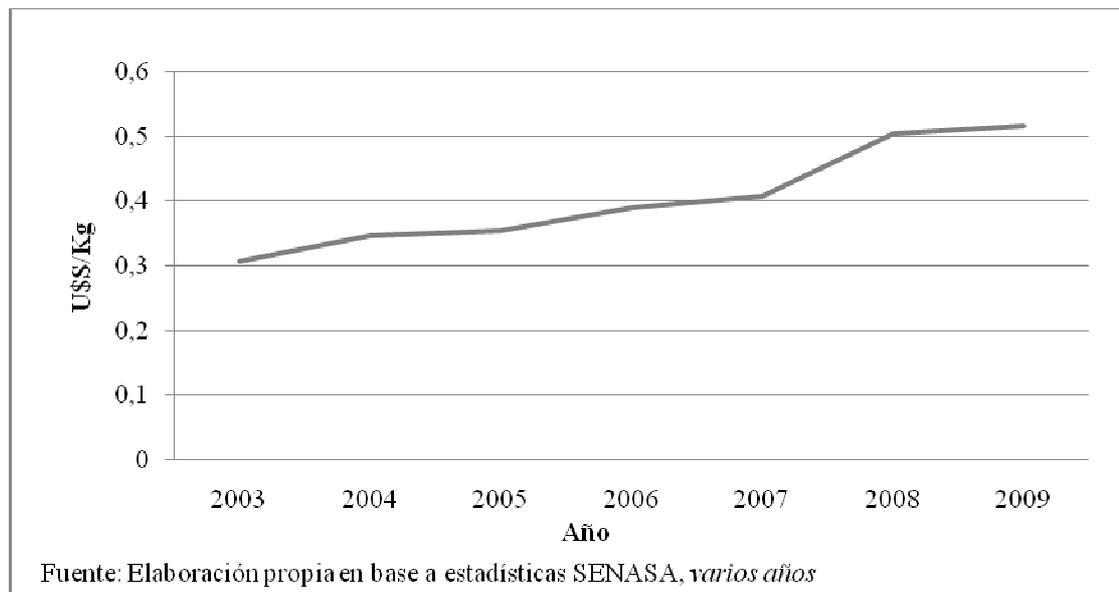
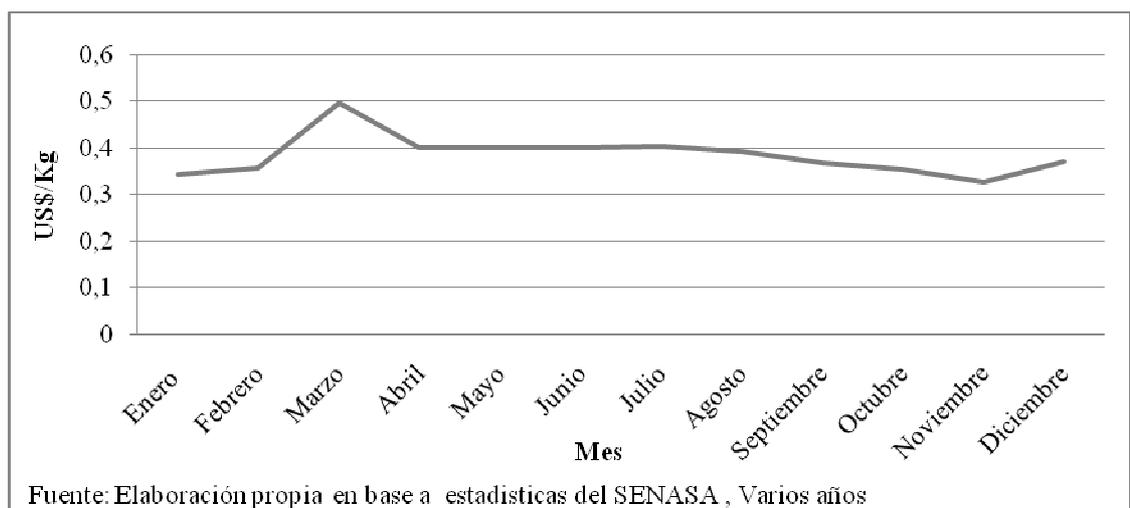


Gráfico 4.4. Evolución del valor promedio de las exportaciones de naranja en U\$\$/Kg por mes, periodo 2004-2009.



Realizando un análisis más detallado, se puede observar en el gráfico N° 4.4., la evolución de los valores promedio de las exportaciones por mes para el periodo 2004-2009, pudiéndose notar valores constantes del orden de los 0,3 U\$\$/Kg para los

primeros dos meses, para mostrar un pico en el mes de marzo cuando alcanza un promedio de 0,49 U\$S/Kg, presentando después un comportamiento descendente con algunas oscilaciones y marcando un leve repunte en el mes de diciembre, cuando alcanza en promedio los 0,37 U\$S/Kg.

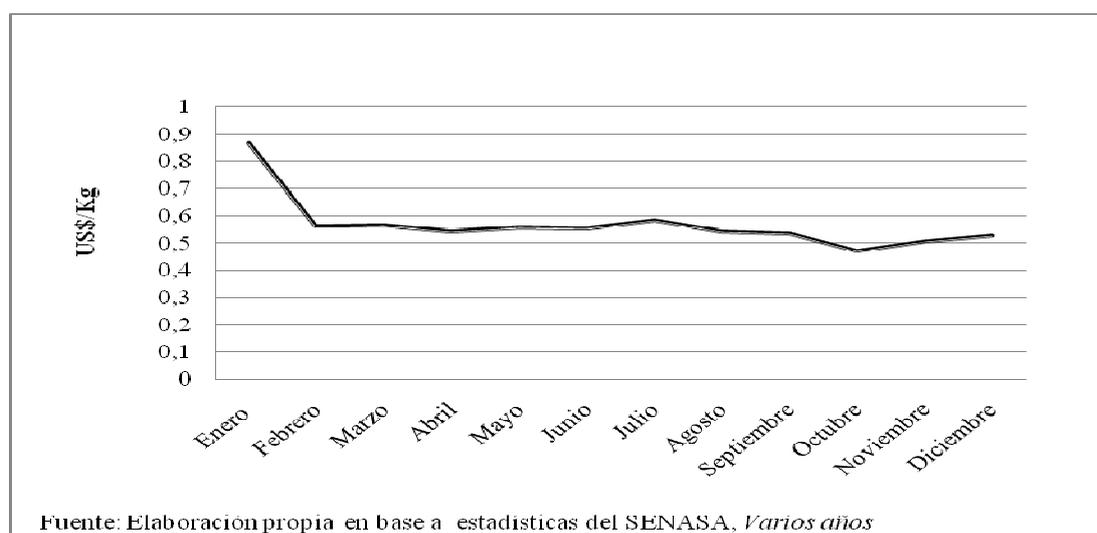
Abordando el caso de la mandarina, los meses de mayor flujo de exportaciones van de marzo a septiembre y al igual que para la naranja, el mes de agosto marca el mejor promedio con 16.973 toneladas (19,6%), seguido del mes de julio con un promedio de 14.660 toneladas (14,4%). En la tabla 4.10, se detalla el comportamiento de las exportaciones argentinas de mandarina en volumen por mes para el periodo 2004-2009.

Tabla 4.10. Evolución de las exportaciones de mandarina por mes y por año, periodo 2004-2009, en toneladas y porcentajes.

Año / Mes	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	Prom	%Prom
Enero	-	-	-	-	-	-	87	0,1%	1	0,0%	56	0,05%	48	0,0%
Febrero	626	0,9%	1.554	2,2%	-	-	5.344	5,4%	1.049	1,1%	2.511	2,19%	2.217	2,4%
Marzo	6.724	9,9%	6.511	9,0%	6.264	7,4%	8.097	8,2%	9.569	9,9%	13.660	11,93%	8.471	8,9%
Abril	12.539	18,5%	12.125	16,8%	12.952	15,3%	11.157	11,2%	14.902	15,4%	12.888	11,26%	12.761	15,4%
Mayo	7.131	10,5%	8.270	11,4%	11.268	13,4%	16.223	16,3%	13.495	13,9%	13.606	11,89%	11.666	13,1%
Junio	8.340	12,3%	10.557	14,6%	10.520	12,5%	20.852	21,0%	12.645	13,1%	13.828	12,08%	12.790	14,7%
Julio	10.704	15,8%	7.504	10,4%	13.572	16,1%	14.867	15,0%	14.523	15,0%	26.777	23,39%	14.658	14,4%
Agosto	13.132	19,3%	14.531	20,1%	18.653	22,1%	16.883	17,0%	19.021	19,6%	19.616	17,14%	16.973	19,6%
Septiembre	7.488	11,0%	9.934	13,7%	9.473	11,2%	5.313	5,4%	10.931	11,3%	10.137	8,86%	8.879	10,5%
Octubre	1.155	1,7%	1.197	1,7%	1.614	1,9%	346	0,3%	667	0,7%	1.355	1,18%	1.056	1,3%
Noviembre	27	0,0%	92	0,1%	60	0,1%	56	0,1%	4	0,0%	15	0,01%	42	0,1%
Diciembre	16	0,0%	1	0,0%	18	0,0%	14	0,0%	-	-	8	0,01%	11	0,0%
Total	67.882	100%	72.276	100%	84.394	100%	99.239	100%	96.807	100%	114.457	100%	46.734	100,0%

Fuente: elaboración propia en base a OECE-SENASA, varios años

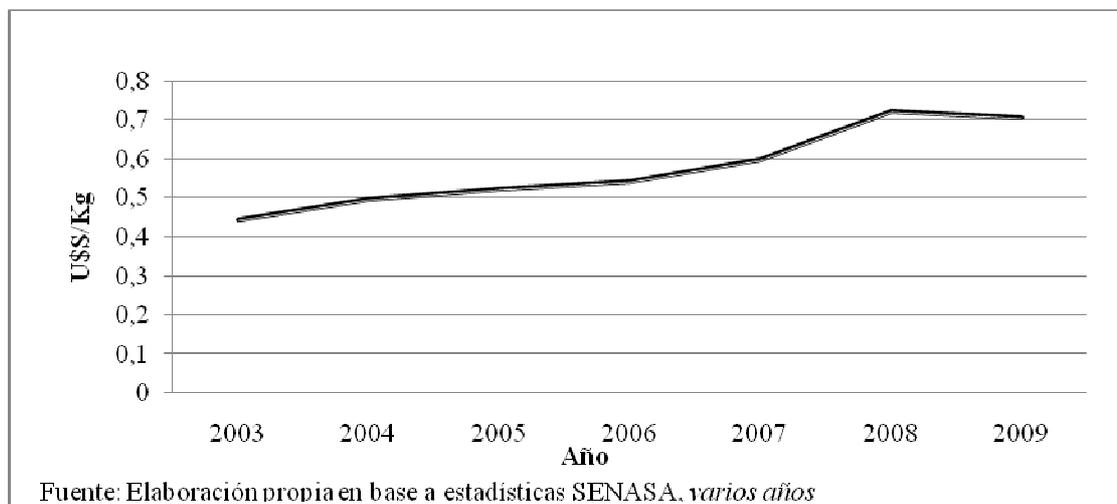
Gráfico 4.5. Evolución del valor promedio de las exportaciones de mandarina en U\$S/Kg por mes, periodo 2004-2009.



De manera similar se muestra en el gráfico 4.5 que los mejores precios son los registrados en el mes de enero con 0.87 U\$\$/Kg, precisamente cuando se exportan los menores volúmenes. Para el mes de febrero el precio cae a 0.56 U\$\$/Kg y luego sigue descendiendo con oscilaciones, para después experimentar una leve alza en los últimos dos meses del año.

Analizando el gráfico 4.6., en el que se detalla el comportamiento de los valores promedio de las exportaciones de mandarina en el periodo 2003-2009, se observa un comportamiento creciente y sostenido hasta el año 2008, pasando de un valor promedio de 0,44 U\$\$/Kg a 0,72 U\$\$/Kg., para luego marcar un leve descenso en el año 2009 cuando se ubica en un valor promedio de 0,70 U\$\$/Kg.

Gráfico 4.6. Evolución del valor promedio de las exportaciones de mandarina en U\$\$/Kg por año, periodo 2004-2009.



El análisis de los datos expuestos en relación a los precios obtenidos por los dos productos en el mercado internacional deja en evidencia la obtención de mayores valores por las exportaciones de mandarina, siendo éste uno de los factores explicativos del creciente interés de los productores y firmas empacadoras de la zona por consolidar y ser más competitivos en la producción y exportación de esta especie cítrica.

Por otro lado y con el propósito de establecer la importancia de la actividad exportadora de cítricos dulces en las dos principales provincias productoras del noreste argentino (Entre Ríos y Corrientes), se presentan los datos de mayor relevancia en relación a la evolución de sus exportaciones durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2009.

En primera instancia se menciona que las dos provincias aportan un porcentaje promedio del 53% de las exportaciones de naranja del país durante el periodo seleccionado, siendo la provincia de Entre Ríos la más representativa con un 48,8% de las exportaciones y 46,4% del valor de las mismas, mientras la provincia de Corrientes tiene un porcentaje promedio del 5,6% en volumen y del 5,5% en valor económico¹².

¹² Aunque no se tienen datos concretos, es importante tener en cuenta que gran parte de la producción cítrica del sur de la provincia de Corrientes es aún exportada por firmas con asiento en la provincia de Entre Ríos.

No obstante y tal como lo indican las tablas 4.11 y 4.12, esta última viene registrando un aumento paulatino de las cantidades exportadas a partir del 2007, producto de la actividad de los galpones de empaque de las dos cooperativas asentadas en el departamento de Monte Caseros.

Tabla N° 4.11. Evolución de las exportaciones de naranja de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en toneladas.

Año	Total País	E. Ríos	%	Corrientes	%	Total E. Ríos y Corrientes	%
2004	136.806	70.310	51,4%	1.086	0,8%	71.396	52%
2005	172.488	88.759	51,5%	1.686	1,0%	90.445	52%
2006	178.217	94.348	52,9%	5.763	3,2%	100.111	56%
2007	198.348	80.218	40,4%	17.965	9,1%	98.183	50%
2008	155.575	74.393	47,8%	13.306	8,6%	87.699	56%
2009	142.017	57.858	40,7%	15.580	11,0%	73.438	52%
Prom. 04-09	163.909	77.648	48,8%	9.231	5,6%	86.879	53%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas SENASA, *varios años*

Tabla 4.12. Evolución de las exportaciones de naranja de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009 en miles de U\$S.

Año	Total País	E. Ríos	%	Corrientes	%	Total E. Ríos y corrientes	%
2004	46.491	23.364	50,3%	392	0,8%	23.756	51%
2005	61.282	28.856	47,1%	693	1,1%	29.549	48%
2006	69.452	37.617	54,2%	2.265	3,3%	39.882	57%
2007	80.786	32.884	40,7%	6.583	8,1%	39.467	49%
2008	78.562	36.692	46,7%	7.039	9,0%	43.731	56%
2009	73.312	29.035	39,6%	7.813	10,7%	36.848	50%
Prom. 04-09	68.314	31.408	46,4%	4.131	5,5%	35.539	52%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas SENASA, *varios años*

En el caso de la mandarina, las dos provincias exhiben una contribución del 77% del volumen de las exportaciones del país y del 76% del valor de las mismas en promedio para el periodo 2004-2009. Dicho porcentaje está influenciado mayoritariamente por el peso relativo de la provincia de Entre Ríos, desde donde se exportaron en promedio de 54.686 tns (64,2%), por un valor promedio de 32.1 millones de dólares (64,1%) para el periodo seleccionado. La provincia de Corrientes muestra una contribución promedio del 12,5% tanto para el volumen como para el valor de las exportaciones totales de mandarina del país, notándose un significativo incremento al pasar de tan solo 2.238 toneladas en el año 2004 a más de 12.280 toneladas en tan solo 6 años.

Tabla 4.13. Evolución de las exportaciones de mandarina de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en toneladas.

Año	Total País	E. Ríos	%	Corrientes	%	Total E. Ríos y Corrientes	%
2004	67.885	56.128	82,7%	2.238	3,3%	58.366	86%
2005	72.269	57.358	79,4%	2.987	4,1%	60.345	84%
2006	84.392	64.586	76,5%	4.424	5,2%	69.010	82%
2007	99.242	56.651	57,1%	20.839	21,0%	77.490	78%
2008	96.810	49.945	51,6%	23.081	23,8%	73.026	75%
2009	114.455	43.449	38,0%	20.285	17,7%	63.734	56%
Prom. 04-09	89.175	54.686	64,2%	12.309	12,5%	66.995	77%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas SENASA, *varios años*

Tabla 4.14. Evolución de las exportaciones de mandarina de las dos principales provincias del NEA, periodo 2004-2009, en miles de U\$S

Año	Total País	E. Ríos	%	Corrientes	%	Total E. Ríos y Corrientes	%
2004	33.578	27.656	82,4%	1.114	3,3%	28.770	86%
2005	37.794	30.000	79,4%	1.605	4,2%	31.605	84%
2006	45.602	34.966	76,7%	2.354	5,2%	37.320	82%
2007	59.355	33.747	56,9%	11.830	19,9%	45.577	77%
2008	69.830	36.296	52,0%	16.134	23,1%	52.430	75%
2009	80.864	30.089	37,2%	13.788	17,1%	43.877	54%
Prom. 04-09	54.504	32.126	64,1%	7.804	12,1%	39.930	76%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas SENASA, *varios años*

En términos generales se puede evidenciar un gran dinamismo de la actividad exportadora en las dos provincias seleccionadas, el cual ha sido acompañado por la implementación de cambios y distintas estrategias en el ámbito productivo y comercial por parte tanto de los pequeños y medianos productores cítricos, como de las firmas comercializadoras presentes de la zona.

Por su parte y mirando la contribución de estas dos provincias en las exportaciones mundiales, en el año 2009 el 2% de las naranjas y el 3% de las mandarinas comercializadas en el mercado internacional fueron producidas en Entre Ríos y Corrientes. Estos datos cobran mayor relevancia si se tiene en cuenta que el país aporta el 3,2% en las exportaciones mundiales de naranja y el 5.5% de mandarinas.

Resumiendo un poco, la información estadística hasta aquí presentada permite destacar la importancia del comercio internacional cítrico pudiéndose observar que si bien el porcentaje de participación de la Argentina es relativamente bajo en comparación con el resto de países exportadores, muestra un aporte significativo a nivel del hemisferio sur como exportadora de fruta en contra estación. En todo caso, y aunque menos del 20% de la producción argentina de cítricos dulces se exporta como producto fresco, es de destacar su notable presencia en los mercados europeos y en Rusia principalmente, donde se denota la potencialidad del país en mandarinas, caso contrario a lo que sucede con las naranjas, especie en la que se ha perdido competitividad e incentivos para la producción y exportación (los precios internacionales no compensan

los costos productivos y comerciales). Esto coadyuvado por la gran capacidad productiva y la cercanía a los mercados del principal competidor en la exportación de fruta en contra estación, Sudáfrica.

Además de lo anterior se ha podido observar la relevancia de la actividad dentro de las exportaciones de frutas frescas del país, destacando el aporte de las principales provincias del NEA (Entre Ríos y Corrientes) desde donde se canaliza el grueso de la producción con destino a los diferentes mercados. También se ha puesto de manifiesto el rol que han venido adquiriendo las cooperativas exportadoras de la provincia de Corrientes, una de las cuales es eje de este trabajo de tesis.

4.5. Normativas de calidad presentes en el comercio internacional de cítricos dulces.

En este apartado se presentan de manera general las principales normas que regulan el comercio internacional de los cítricos como producto fresco en los principales mercados de destino (Rusia, Unión Europea, Canadá y Sudeste Asiático). De manera análoga se exponen las principales leyes, planes, programas y proyectos vigentes en Argentina referidas a la actividad citrícola, así como la visión de informantes calificados en relación a la temática. De esta manera se busca responder a la pregunta respecto a la presencia de normas y políticas que regulen la actividad, así como disipar dudas respecto a la correspondencia de la normativa vigente a nivel nacional con los requisitos existentes en el comercio internacional. El abordar estas cuestiones se considera importante, por cuanto ha de permitir establecer los principales requisitos de carácter público y privado a los que debe hacer frente la pequeña y mediana producción citrícola familiar, y lo que ello implica para la producción y comercialización de sus productos en los distintos mercados.

Aunque son destinos comerciales menos importantes, el relevamiento de las normativas de Canadá y del Sudeste Asiático, obedece al creciente interés de las firmas exportadoras argentinas en estos mercados.

4.5.1. Normas de carácter público (Grados, estándares y requisitos fitosanitarios).

Como se ha mencionado en el primer capítulo, estas normas buscan el bien público a través de la protección de la sanidad animal, vegetal y de la salud humana. De esta manera el propósito de los grados y estándares es lograr armonizar un conjunto de parámetros básicos que faciliten las negociaciones comerciales, sirviendo de guía a los productores para poder satisfacer las exigencias de los consumidores respecto a los aspectos fundamentales como el color, contenido de jugo, sabor, calibre, apariencia, entre otros. De manera análoga los requisitos fitosanitarios buscan impedir la propagación de plagas y enfermedades en los países importadores. Es así como los países demandantes emiten una serie de normas de necesario cumplimiento por parte de los países oferentes, en las cuales se especifican las características y requerimientos fitosanitarios mínimos que debe cumplimentar la fruta cítrica para poder traspasar sus fronteras. No obstante, estos requisitos suponen obstáculos para los pequeños y medianos productores que apuntan a destinar parte de su producción a la exportación, tal como se verá en el apartado que sigue.

El análisis comparativo de las normas presentes en los principales destinos refleja una mayor exigencia por parte de la Unión Europea, en lo relativo a plagas y enfermedades cuarentenarias, que inclusive han derivado en el cierre temporal del mercado europeo a las exportaciones de cítricos argentinos (temporada 2003/2004). Ello generó todo un proceso de revisión y mejoramiento de la normativa por parte de las autoridades competentes en Argentina, motivando también la búsqueda de mercados alternativos por parte de las firmas exportadoras, que vieron en el mercado ruso un destino atractivo para la producción, dado que si bien contaba con normas y requisitos para exportar, no contemplaba restricciones cuarentenarias y los sistemas de control vigentes permitían una mayor facilidad para la entrada de la fruta.

Sin embargo, en el año 2008 el Servicio Federal para el Control Veterinario y Fitosanitario de la Federación Rusa (SVCVF) anunció la limitación temporaria de las importaciones de frutas provenientes de la Argentina, incluyendo aquellas que ingresaban a través de terceros países, aduciendo a través de informes fehacientemente documentados que la mayor parte de la fruta argentina que llegaba a ese destino no cumplía con los requisitos fitosanitarios exigidos por ese país. La mayoría de los agroquímicos utilizados en la Argentina era cuestionada por la administración sanitaria rusa (Justo y Rivera, 2009).

En concordancia, y frente a este nuevo escenario se empezó a tornar la mirada hacia nuevos mercados menos exigentes en materia de normas y controles, que contaran con sistemas de grados y estándares distintos (menores calibres de fruta, por ejemplo), y fueran atractivos en relación a los precios pagados por la fruta -caso del mercado canadiense y del sudeste asiático-.

En adición a lo arriba expuesto a continuación se resumen las principales normas de carácter público presentes en los destinos seleccionados.

Así por ejemplo para exportar a la Unión Europea se hace necesario dar cumplimiento a la regulación 1234/2007¹³, la cual deja claramente definidos los estándares de comercialización de las frutas y vegetales frescos - clasificación de calidad e información de etiquetado del producto-. En cuanto a los aspectos fitosanitarios, hay que considerar el listado de pesticidas aprobado por la agencia comunitaria, así como las reglamentaciones sobre niveles de tolerancia máxima de residuos de pesticidas presentes en el producto a ingresar¹⁴. Los productos vegetales además deben cumplir con la Directiva 2000/29/CE, relativa a las medidas de protección contra la introducción de organismos nocivos para los vegetales o productos vegetales, y contra su propagación dentro de la Comunidad Europea.

En el caso de Rusia, la Agencia Federal en Regulación Técnica y Metrología, cuenta con la regulación contenida en los “State Standards of the Russian Federation”

¹³ Reformada por la regulación EC 361/2008, cubre 36 productos hortofrutícolas y establece tres categorías: Clase extra, clase I y clase II. A la misma se incorporaron regulaciones específicas previamente contempladas en la regulación EC 2200/96 (distintas a los estándares de comercialización) y que contemplan 10 de los 36 productos mencionados (cítricos, tomates, manzanas, uvas de mesa, pimientos dulces, duraznos y nectarinas, peras, lechugas, kiwis y fresas).

¹⁴ Regulación EC 396/2005 y la denominada The Fresh Quality Guide que es un compendio de información sobre el comercio europeo de productos frescos, que contiene todos los requerimientos normativos, los estándares de comercialización y los límites de residuos de pesticidas.

(GOSTR) 53596-2009, en los cuales se consignan las especificaciones para los cítricos frescos. También existen las “Sanitary-Epidemiological Rules and Norms” (SanPiN 2.3.2.1078-01), que proveen el listado de los límites máximos de residuos de pesticidas contenidos en las frutas y vegetales frescos importados a ese país, y que son mucho más estrictos que los estipulados en el Codex Alimentarius.

Tras esta enunciación es de gran importancia recalcar que la búsqueda de mercados alternativos (como Canadá y Sudeste Asiático), se encuentra directamente relacionada con la mayor exigencia en materia de controles y requisitos necesarios para acceder al mercado europeo, dentro de los cuales se cuenta la obligatoriedad de inscribir y certificar los lotes exportables (con todo lo que ello implica en materia de control de plagas y enfermedades cuarentenarias mediante la realización de aplicaciones de productos específicos en diferentes etapas del ciclo productivo, sistemas de trazabilidad de la fruta, entre otros), habilitar los empaques para la exportación a este destino, así como verse sujetos a la fiscalización de todo el proceso por parte de técnicos especializados del SENASA. Caso parecido a lo que ocurre recientemente en el mercado ruso, donde, como se verá más adelante, para exportar hay que cumplimentar una normativa específica emanada desde los entes de control y fiscalización argentinos en relación a los límites máximos de residuos de agroquímicos.

De este modo y teniendo en cuenta lo antes mencionado respecto al hecho de que los países exportadores extremen sus controles y emiten normas internas que permiten dar cumplimiento a la normativa emitida por los países importadores, se puede observar que, entre más exigencias y más controles existan en destino, mayores exigencias y controles han de existir en origen. En consecuencia se podría asegurar que la existencia de menores requisitos y de controles a nivel interno para exportar a los destinos alternativos citados, pone en evidencia que si bien éstos cuentan con referentes normativos¹⁵, los mismos son menos exigentes en relación a los del mercado europeo, aspecto que los hace atractivos para las firmas exportadoras, siempre que se puedan alcanzar precios competitivos, “...*Son mercados que te exigen menos cosas y te pagan un buen precio en comparación con el mercado europeo, entonces si te pagan igual y te exigen menos es obvio que tengamos mayor interés en ellos...*” (Entrevista a directivo de cooperativa exportadora, 2011).

¹⁵ En Canadá se cuenta con la ley canadiense sobre estándares de los productos agrícolas (Canadá Agricultural Products Standards ACT), conocida como “Fresh Fruit and Vegetable Regulations” que son aplicables a todos los productos importados o del mercado doméstico con destino a ser consumidos en fresco o para ser procesados. Se debe cumplir además con los lineamientos de la Agencia Reguladora del Manejo de Plagas (*Pest Management Regulatory Agency*, PMRA) del Ministerio de Salud de Canadá (*Health Canadá*), la cual es la responsable de establecer los límites máximos de residuos (LMR) que pueden estar presentes en los alimentos, tanto domésticos como importados.

En el Sudeste Asiático, Indonesia exige el cumplimiento de la llamada “Food Act (UU N° 7/1996) que contiene criterios técnicos referidos a la seguridad, calidad, provisión y etiquetado de los productos alimenticios. Cuenta además con la regulación 27/Permentan/PP.340/5/2009 del Ministerio de Agricultura, por medio de la cual se controla la seguridad de los alimentos frescos importados o exportados, además de los decretos del Ministerio de Salud y del Ministerio de Agricultura (881/MENKES/SKB/VIII/1996, 711/Kpts/TP 270/8/6, sobre los límites máximos de residuos de pesticidas en productos agrícolas. También se incluye el decreto del Ministerio de Agricultura N° 27/Permentan/PP.340/5/2009 sobre el control de los alimentos frescos Importados y exportados.

4.5.2. Normas de carácter privado

Bajo esta denominación se encuadran las distintas certificaciones de calidad implementadas por las empresas importadoras. Aunque éstas no son obligatorias, la certificación de su cumplimiento permite el acceso a los mercados y/o clientes más exigentes: “...*Los supermercados europeos compiten entre ellos por ver cuál les ofrece a los clientes fruta con mejor calidad (...) la competencia ya no es siquiera el tema del precio sino quién le ofrece al cliente lo más sano, lo más esto, lo más lo otro, entonces las cadenas de supermercados compiten entre ellas mismas en ese tema, para eso tienen que pedirle a los proveedores de fruta cierta normativa*” (Entrevista a socio de CoopSanFran, 2009)

En los siguientes párrafos se presentan de manera resumida los principales protocolos de calidad de tipo privado presentes en el mercado internacional de frutas cítricas.

Dentro de todas las normas identificadas las normas GlobalGAP (antes EUREP-GAP) son las más reconocidas y extendidas en el comercio internacional. Cubren aspectos de inocuidad de los alimentos, salud y seguridad, además de algunos vinculados con la protección del medio ambiente, y establecen parámetros mínimos para el control de los productos agroquímicos y sus residuos, mediante un manejo integrado. Contempla la aplicación de un sistema de trazabilidad que permite "rastrear" el producto desde el establecimiento agrícola hasta su comercialización y distribución. La normativa también contiene aspectos laborales donde el trabajo informal y el trabajo infantil deben ser especialmente observados en las auditorías externas a los productores.

La norma Nature's Choice, aunque tiene una base común con EUREP-GAP, es menos reconocida puesto que su implementación se limita a los proveedores de la cadena de distribución inglesa Tesco. La misma está más enfocada al medio ambiente, enfatizando además aspectos relacionados con bienestar laboral, y en garantizar que los productos frutihortícolas sean aptos para el consumo. Estas normas acentúan las exigencias en las condiciones climatológicas y la organización del trabajo diario en el establecimiento agrícola.

Como se puede ver estas dos normas se concentran más que todo en los procedimientos operativos a nivel de la explotación frutícola, caso contrario al protocolo de la British Retail Consortium (BRC), el cual (aún menos difundido que los dos anteriores) requiere garantías de inocuidad con aplicación de HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a nivel de las instalaciones de empaque, control de calidad en el proceso de manipulación y envasado, y demostración del cumplimiento del programa de gestión de calidad de la empresa. Para que una planta de empaque pueda certificar con algún sistema de gestión de calidad tiene que cumplir con los "Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento" (POES); son procesos de aplicación obligatoria, antes, durante y después de elaborar alimentos, garantizando una correcta higiene y desinfección de las plantas procesadoras de productos frutihortícolas frescos.

Además de las certificaciones de calidad hasta aquí expuestas, existen otro tipo de normas que permiten el acceso a nichos de mercado específicos. Aunque no sean ampliamente difundidas se convierten en mecanismos a través de los cuales las

empresas productoras pueden agregar valor a su producción en función de las exigencias de los consumidores en la escala global. Dentro de este grupo se pueden destacar los protocolos de Comercio Justo o Alternativo (*Fair Trade*) para los pequeños productores, los estándares auditables o certificables sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para los medianos y grandes- dos ejemplos de este tipo de normas son: *Social Accountability 8000 (SA 8000)* y *Global Report Initiative (GRI)*. Por último, no se puede dejar de hacer alusión a los requerimientos vigentes en el caso de la producción orgánica dentro de los cuales se encuentran el “National Organic Program Standards de la USDA”, la “EEC Consolidated Council Regulation No 2092/91 on Organic Production”, la “UK Register of Organic Food Standards (UKROFS)” y el “Codex Alimentarius and FAO/WHO Organic Food Standards Programme”.

Como se mencionaba en el capítulo primero de este trabajo, autores como Secilio (2005), han destacado que las exigencias presentes en el comercio mundial de frutas determinan que “la calidad en un sentido amplio”, está en camino de convertirse en una nueva barrera técnica para el comercio, en la práctica restringiendo el acceso a ciertos mercados. No obstante este planteamiento, lo que se evidencia a través del trabajo de campo es una tendencia por parte de las firmas exportadoras a certificar este tipo de normas como una estrategia que permite el acceso directo a cadenas de supermercados o a clientes que proveen a dichas cadenas, sin que la no implementación de las mismas se traduzca en una clara dificultad para el acceso al comercio global.

De todas maneras la existencia de requisitos y normas de calidad, así como la implementación de estrategias por parte de los productores citrícolas y de las firmas exportadoras con miras a adaptar sus prácticas productivas y comerciales a los estándares internacionales (ya sean de carácter público o privado), supone procesos de transformación y reconversión productiva a nivel de las explotaciones (cambios en las pautas de manejo y en los modelos de gestión), y la implementación e inclusión de nueva tecnología a nivel de los empaques, requiriendo por ende un mejor acceso a información tecnológica y de mercados, aspectos éstos que requieren inversiones económicas. En consecuencia generan desafíos especialmente para los productores con menor capacidad financiera¹⁶.

Habiendo recogido los principales parámetros a tener en cuenta a la hora de emprender la inserción en el mercado internacional de frutas frescas, nos adentramos en el abordaje del marco regulatorio presente en la Argentina, buscando identificar la correspondencia del mismo con el vigente en el contexto internacional, y en un segundo nivel de análisis, la existencia de “dobles estándares” en función del grado de convergencia/divergencia entre las normativas vigentes en el mercado doméstico y el de exportación, que indirectamente permite dar cuenta del salto cualitativo que implica para los pequeños y medianos productores, canalizar la fruta hacia este último destino.

¹⁶ Este es un punto que se ha de profundizar en mayor detalle en los capítulos siguientes.

4.6. Marco regulatorio vigente en Argentina relativo a la producción y comercialización de los cítricos.

De acuerdo al relevamiento y análisis de la información secundaria y las entrevistas realizadas a informantes calificados en torno a las políticas públicas y normativas vigentes para la cadena citrícola argentina, a continuación se destacan las relativas a la comercialización citrícola tanto para el mercado interno como para el de exportación.

En primer lugar se señala que los esfuerzos desde lo público están más que todo centrados en temas relacionados con aspectos fitosanitarios. Aquí entran a jugar un papel de gran significancia el SENASA y el Ministerio de Agricultura (antes SAGPyA), organismos desde donde se emiten la mayoría de las leyes, resoluciones y decretos referentes a la actividad citrícola en el país.

En el mercado interno la normativa vigente (Resolución 145/83)¹⁷, establece las normas de calidad para la fruta cítrica. La misma contiene los parámetros a tener en cuenta para la inscripción de los lotes, la cosecha, las características de la fruta, la selección y el empaque, la identificación de la mercadería, las instalaciones de empaque, el transporte, enfriamiento, cuarentena, inspecciones, otorgamiento de certificados fitosanitarios, otorgamiento de certificados comerciales, y los envases entre otros aspectos.

Además se puede mencionar la conformación del Sistema de Control de Productos Frutihortícolas Frescos y la creación del Comité Técnico Asesor Frutihortícola en el marco de la Resolución 493 de 2001 del SENASA. Esta norma de carácter general es importante por cuanto se empieza a mostrar interés en el aseguramiento de la sanidad e inocuidad para el consumo de los productos frutihortícolas frescos.

En el año 2003, se establece la obligatoriedad de inscripción en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios RENSPA para todos los productores agrícolas, lo cual queda estipulado en la Resolución 293 del SENASA. En base a la misma se emite en 2008 y en la órbita del área de Sanidad Vegetal de la Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria la Disposición Conjunta 1 y 41, donde se contempla que la obligatoriedad de inscripción de los productores de frutas, hortalizas y material de propagación al RENSPA comienza a regir a partir del 1º de Abril de 2008. No obstante a la fecha de este trabajo de tesis la medida no había sido implementada de manera concreta en el caso de los cítricos dulces.

En el mercado externo y a raíz de la detección de casos de cancrrosis¹⁸ en fruta enviada a la Unión Europea durante la campaña 2003/2004 (en ese entonces regía la

¹⁷ Modificada parcialmente por la Resolución ex SAG N° 449/85, Resolución ex SAGyP N° 217/86, Disposición N° 4/87, Resolución ex SAGyP N° 251/90 y la Resolución SAGPyA N° 48/98

¹⁸ La cancrrosis de los cítricos es una enfermedad causada por la bacteria *Xanthomonas campestris* pv. *Citri*, ataca las hojas, pedúnculos, brotes, ramas tiernas y frutos. Provoca defoliación, caída y/o lesiones en los frutos (afectando su calidad comercial) y decadencia general de los árboles afectados. Los primeros síntomas visibles son pequeños puntos acuosos decolorados, ligeramente protuberantes. Conforme progresa la infección, las lesiones adquieren una forma circular rodeada de un halo amarillento. Varias lesiones individuales pueden fusionarse, originando zonas necróticas. La dispersión a larga distancia de la enfermedad ocurre por la movilización de frutos, plantas, ropa, herramientas y envases infectados, así como otros materiales y artículos relacionados con el manejo de la cosecha y pos cosecha de la fruta

Directiva 2000/29/CE¹⁹), se extremaron los requisitos de calidad e inocuidad respecto a los cítricos provenientes de Brasil y Argentina, lo que se vio reflejado en cambios en la normativa, creándose la directiva de la UE N° 2004/416/CE. Como consecuencia de lo antes mencionado se intensificaron en Argentina los controles y se hicieron ajustes internos entre los años 2004 y 2007, lo que conllevó a un nuevo cambio de la normativa europea (la 347 de 2007), reduciendo las restricciones hasta el momento impuestas y permitiendo nuevamente la entrada de los frutos cítricos argentinos a ese mercado (Entrevista informante calificado, 2009).

Lo anterior explica en parte la creciente preocupación de los organismos públicos en torno a la implementación de mecanismos que permitan asegurar la calidad de los productos frutícolas de exportación, aunque es preciso decir que ya en años anteriores, puntualmente a mediados de la década del 90 se tenían referentes normativos al respecto que, de una u otra manera constituyen un punto de partida para la adecuación de los mismos de acuerdo a los parámetros fijados por el entorno internacional. Para sustentar esta idea se puede mencionar que entre los años 1993 y 1994 el IASCAV²⁰ (Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal) ya había implementado el Programa Nacional de Sanidad Citrícola y los respectivos Planes Piloto de Monte Caseros (Corrientes), Chajarí (Entre Ríos) y Misiones (1996), con la elaboración de protocolos para reconocimiento y certificación de fincas y frutas libres de Cancrosis en la región del NEA con destino a la Unión Europea.

En 1996 el SENASA y el INTA, junto con el CORENEA (Comité Regional del NEA), diseñaron el Sistema de Mitigación de Riesgo por Etapas con el objetivo de certificar fruta cítrica con mínimo riesgo cuarentenario respecto de la cancrrosis (*Xanthomonas axonopodis* pv *citri*) como resultado de la aplicación oficialmente supervisada del sistema de medidas de mitigación de riesgos (Sistema Approach) acordado con la Unión Europea, según Directiva 98/2/CE. Este Programa integra factores físicos, biológicos y operativos que pueden afectar la incidencia, viabilidad y potencial reproductivo de una plaga dentro de un sistema de prácticas y procedimientos que proveen seguridad cuarentenaria. Consiste en la aplicación de un sistema de Manejo Integrado para cancrrosis, aunque también comprende mancha negra²¹.

Por su parte la Resolución 163/02 emanada del SENASA contempla la coordinación de los programas de certificación de fruta fresca cítrica del NOA y NEA en el marco del Plan Nacional de Sanidad Citrícola. Además, el SENASA crea, a través de la Resolución 364/2003, el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica de la Región NEA para exportación a la Unión Europea, ratificando la Disposición N° 4/2003 de la Dirección Nacional de Protección Vegetal. Luego se establecen las fechas de inscripción en el Registro Nacional Fitosanitario de Exportadores de Fruta Fresca

(SENASA, 2006). La forma actual de la cancrrosis ingresó al NEA en 1974 y se difundió hasta hacerse endémica en 1990.

¹⁹ Directiva del Consejo de la Unión Europea relativa a las medidas de protección contra la introducción en la Comunidad de organismos nocivos para los vegetales o productos vegetales y contra su propagación en el interior de la Comunidad.

²⁰ El IASCAV era el organismo de control sanitario que fue reemplazado por el SENASA

²¹ La mancha negra de los cítricos, o *Guignardia citricarpa*, es una enfermedad fúngica caracterizada por manchas y lesiones oscuras y moteadas sobre la cáscara de la fruta. Esta enfermedad, una de las más devastadoras del mundo entre las causadas por hongos, provoca la caída prematura de la fruta, reduce el rendimiento de los cultivos y hace que las frutas, malogradas por las intensas manchas, sean inadecuadas para la venta.

Cítrica con destino a los países integrantes de la Unión Europea (Resolución 578/2006 SENASA).

De forma consecuente se autoriza la utilización del sistema denominado "SITC-NEA" o Sistema Informático de Trazabilidad de Cítricos del NEA, aprobado por el CORENEA, dentro del programa de certificación de fruta fresca cítrica de la región NEA (Resolución 255/2003); sistema que se encuentra vigente en la actualidad.

Ahora bien, una de las normas vigentes que mayor repercusión ha tenido en los últimos años es la Resolución 56/2008 de la SAGPyA, que deja sin efecto las resoluciones N° 78 de 2001 y N° 42 de 2003 que aprobaban los programas de certificación de frutas frescas cítricas del NEA y NOA respectivamente. La importancia de esta norma radica en la unificación de criterios que conlleva a la aprobación de un único Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica para exportación a la Unión Europea y otros mercados con similares restricciones cuarentenarias. Esta unificación es calificada como positiva por los informantes consultados por cuanto es considerada como un mecanismo bastante útil para tratar de romper el doble estándar sanitario hasta el momento existente entre ambas regiones productivas. A través de registros, prácticas de manejo y sistemas de monitoreo y seguimiento, se identifica la fruta en forma permanente a lo largo de la producción, acondicionamiento, empaque y comercialización. Además para que una unidad productora pueda obtener su habilitación para exportar a la Unión Europea y mercados con similares restricciones cuarentenarias, deberá cumplir con todas las condiciones establecidas por el Programa²², y no registrar casos de cancrrosis ni de mancha negra o cualquier otro síntoma de plaga cuarentenaria establecida que la Unión Europea.

Abordando algunas de las iniciativas recientes tendientes a minimizar el riesgo de propagación de plagas y enfermedades, la Resolución SENASA 458 de 2005 establece la obligatoriedad de denunciar la presencia en cítricos de sintomatología sospechosa de Huanglongbing (HLB)²³ e implementa el programa de vigilancia y detección precoz de la citada enfermedad.

Por su parte la Resolución 601 de 2001 aprueba la nómina de especies hospederas de *Anastrepha fraterculus* y/o *Ceratitis capitata*, y los procedimientos para el movimiento

²² Ninguno de los establecimientos rurales, fincas y unidades de producción (UP) donde se produzca fruta fresca cítrica para su exportación a la UE y mercados con similares restricciones cuarentenarias puede exportar fruta a dichos destinos sin previa habilitación otorgada por el SENASA; para tal efecto se deben cumplimentar, firmar y presentar las planillas de inscripción de los lotes ante las oficinas del SENASA habilitadas. Los productores deberán llevar un cuaderno de campo donde se registre las UP inscriptas en el Programa, las labores culturales, las pulverizaciones, las visitas de inspección del SENASA, y los egresos de fruta (se tiene la obligación de presentar una carpeta con los remitos de egreso). Dicho cuaderno debe estar completo y actualizado, mantenerse en la finca y presentarse en forma inmediata cuando los supervisores lo requieran. Para asegurar la trazabilidad de la producción proveniente de las UP habilitadas, los productores deberán individualizar cada unidad de cosecha (bins) como perteneciente al Programa mediante un rótulo indicativo donde ha de consignarse el número de la UP, número de certificado y la fecha de cosecha.

²³ El HLB (Huanglongbing) es una enfermedad bacteriana conocida también como el "enverdecimiento de los cítricos" que, aunque no es peligrosa para los humanos, destruye la producción, apariencia y valor económico de los árboles de cítricos, y el sabor de la fruta y su jugo. Es la enfermedad más destructiva de las plantas de cítricos mundialmente; una vez que un árbol está infectado, no tiene cura. Los árboles enfermos producen frutos amargos, incomibles y deformes que eventualmente mueren.

de mercadería que provenga de un área libre, nacional o internacional de moscas de los frutos, reconocida por el SENASA²⁴. De manera análoga la Resolución 152 de 2006 del SENASA aprueba la creación del "plan de emergencia fitosanitaria para áreas libres de mosca de los frutos²⁵".

Más recientemente y como producto de las mayores exigencias del mercado ruso respecto a los límites de residuos en la fruta (pesticidas, nitritos y nitratos), el SENASA por medio de la Resolución 1171/2008 establece un protocolo de exportaciones especiales a ese país y crea un programa de monitoreo. Además contempla la inscripción de los empaques dentro de un listado de empresas propuestas para exportar frutas y hortalizas frescas, así como los plazos de validez y los requisitos a cumplir.

El trabajo de campo ha permitido identificar una creciente preocupación por parte de los productores citrícolas respecto a las posibilidades de cumplimiento del protocolo para exportar a Rusia. A su entender el mismo, resultaría "*imposible de cumplir*". Cabe anotar que esta apreciación no es del todo compartida por algunos de los referentes del área de políticas consultados, de hecho algunos de ellos expresan que los protocolos sí se pueden cumplir e inclusive se plantea que el malestar de los productores se debe a que la menor utilización de productos químicos genera una dificultad para llevar a cabo los programas sanitarios y al mismo tiempo poder obtener una adecuada calidad visual de la fruta (Entrevista a directivo de Federcitrus, 2009).

4.7. Programas e iniciativas para el fomento de la actividad citrícola argentina.

En primera instancia se menciona la creación del Programa Nacional de Desarrollo Citrícola (Resolución SAGPyA número 685 de 2004), cuyo propósito declarado es asegurar una citricultura moderna sustentable y competitiva por medio de la mejora de la situación fitosanitaria de los cultivos citrícolas, así como del desarrollo e implementación de un proyecto de mejoramiento de la productividad, la realización de estudios de mercado, estrategias de producción y comercialización, medidas tendientes a fortalecer las instituciones públicas y privadas vinculadas, así como la mejora de las condiciones socioeconómicas y laborales de los trabajadores. Aunque se encuentra reglamentada su conformación, es necesario mencionar que a la fecha de realizada esta tesis, el Programa no se ha implementado de manera concreta.

Asimismo, a través de las entrevistas realizadas se pudo conocer acerca de la gestión de fondos provenientes del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), para un Programa Nacional de Sanidad Citrícola del SENASA, que se enfoca en el control de las enfermedades de mayor importancia cuarentenaria y que depende de la Dirección Nacional de Protección Vegetal. Dentro de dicho programa se encuentra vigente el Programa de Prevención del HLB. El mismo comprende tres componentes principales. Uno de ellos, denominado Consolidación del Sistema de Sanidad Vegetal tiene por objeto fortalecer y modernizar los servicios permanentes de cuarentena fitosanitaria, vigilancia fitosanitaria, fiscalización y certificación; y avanzar en los programas de

²⁴ Más recientemente la Resolución SENASA 784/2009 (modificatoria de la Resolución 601 de 2001), establece un límite de infestación de los productos hospederos.

²⁵ Las frutas cítricas afectadas por las moscas de la fruta pueden parecer normales por fuera mientras que por dentro pueden ser de color café o estar podridas. Estas moscas hacen que las frutas cítricas se caigan prematuramente de los árboles, produciendo pérdidas en las cosechas.

control fitosanitario para materiales de propagación, enfermedades de los cítricos, plagas forestales, control emergencial de acrídidos, Mosca de los frutos, y Carpocapsa.

Otro programa es el de apoyo a las fases de control y erradicación de la mosca de los frutos que se aplica en diferentes producciones (no solo en cítricos), aunque aparentemente está experimentando retrasos en su implementación debido a cuestiones administrativas: *“La mosca que es un problema en nuestra zona, es un problema bastante grande, por eso estamos en un plan nacional de mosca que es un plan del SENASA (...) el Programa de Control y Erradicación de Mosca viene tres años atrás y siempre hasta ahora con muchos problemas (...) tiene fondos, pero no arrancaba...no sé por qué causas estaba estancado”* (Entrevista a productor, Monte Caseros, 2009).

Además de los programas mencionados existe en la actualidad una iniciativa para la creación de un Fondo Nacional Citrícola²⁶, que surge en la Cámara de Diputados de la Nación²⁷. Es un proyecto de ley que tiene como fundamento la promoción, fomento, fortalecimiento y desarrollo de la actividad productiva, así como su comercialización y manufactura en las provincias donde se desarrolla la misma, siendo los principales destinatarios los pequeños y medianos productores. De esta forma quedan comprendidas las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Buenos Aires, Formosa, Chaco, Santa Fe, Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y La Rioja, a las cuales se destinaría el 90% del mismo de acuerdo con un coeficiente que tiene en cuenta las toneladas producidas, las hectáreas en producción, y el número de productores, y el 10 % restante a la obra social del personal de la actividad frutícola²⁸.

Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí expuesto se podría plantear que aunque no existe en el país una política definida en torno a la citricultura: *“Las políticas son nulas (...) políticas concretas para la actividad no hay”* (Entrevista a directivo de Federcitrus, 2009), sí se cuenta, además de las regulaciones y/o normativas actualmente vigentes, con iniciativas (planes y programas) tendientes a mejorar las condiciones en las que se desarrolla la actividad citrícola en las distintas zonas productivas.

No obstante ello, se evidencian dificultades para su puesta en marcha en las zonas de producción, tal y como lo expresa uno de los informantes calificados entrevistados: *“...La cuestión es que falta precisamente articulación a nivel local o la articulación de distintos programas que entran en coalición, la bajada a campo precisamente de los programas no es lo suficientemente aceptada o de pronto inclusive hay programas que tienen que ver con el acceso al crédito y hay cuestiones que se complica concretarlas en la práctica, entonces de pronto existe el programa pero cuando llega el último tramo*

²⁶ Se proyecta que el Fondo esté constituido por las partidas destinadas en el presupuesto nacional para la actividad, el 50 % de lo recaudado en concepto de impuestos internos por el expendio de bebidas saborizadas con esencias, el 25 % de lo recaudado en concepto de impuestos internos por el expendio de cerveza y el 50 % de lo recaudado en concepto de aranceles o salvaguardas por la importación de fruta cítrica, destinada al consumo en cualquiera de sus formas (en fresco y sus derivados, enlatados, etc.).

²⁷ Bajo el Expediente número: 3447-D-2008 y Trámite Parlamentario: 074 (26/06/2008).

²⁸ Las provincias tendrían que declarar exentos del pago del impuesto de sellos y del impuesto a los ingresos brutos u otro que lo reemplace o complemente en el futuro, que graven la actividad de las explotaciones citrícolas, a los titulares que resulten beneficiados durante todo el período de ejecución de los planes de trabajo y proyectos de inversión; declarar exentos del pago del impuesto inmobiliario rural o su equivalente, a la superficie afectada por las inversiones que surjan de los planes de trabajo y proyectos de inversión al momento de la adhesión.

del productor esto no se termina cerrando” (Entrevista informante calificado sobre el proyecto para el Fondo Nacional Citrícola, 2009).

4.8. La visión de los actores respecto a las normas nacionales y los requisitos vigentes a nivel internacional.

Profundizando un poco más en el tema, se observa una distinta regulación para la fruta destinada al mercado interno respecto a la orientada a la exportación. El simple hecho de que la normativa que rige para el mercado interno- la Resolución 145 de 1983- no haya sido objeto de mayores modificaciones desde ese entonces es ilustrativo al respecto, y contrasta con la evidente preocupación y la constante actualización de la normativa tendiente a fomentar el comercio exterior citrícola. Claro está que en esto también inciden los mayores cambios en las tendencias de consumo y las exigencias de calidad del mercado global.

A propósito de este tema algunos de los expertos señalaban:

“Acá en el mercado interno, si bien está todo reglamentado lo que se aplica es muy poco” (Entrevista informante calificado sobre normativas citrícolas del SENASA, 2009).

“...Una cosa es la legislación y otra cosa es el nivel de atención o control que existe sobre la legislación, son dos cosas totalmente distintas...la legislación está, lo que hay es un diferencial de control entre lo que es mercado interno y lo que es exportación, no solo en el aspecto sanitario sino en otros aspectos; ése es el tema, en el tema sanitario hay una dedicación muy grande en la parte de exportación y hay una dedicación muy pobre en la parte de mercado interno” (Entrevista a Ingeniero encargado del Programa Citrícola del SENASA, 2009).

“La normativa para el mercado externo es más estricta y eso se ve en el mercado interno, la fruta buena se va...si la fruta es buena y no cumple los requisitos se va a otros mercados, por ejemplo Rusia...” (Entrevista a informante calificado, directivo del SENASA, 2009).

En términos generales la visión de los expertos respecto a las condiciones actuales del sector y en cuanto al marco institucional formal imperante es buena, resaltando la importancia que el país ha ganado a nivel internacional en el rubro de las exportaciones citrícolas como indicador de la adecuación de las normativas adoptadas a la realidad del contexto competitivo internacional. Es decir que el aparato normativo cambia de manera constante de acuerdo a las tendencias de los mercados de destino y buscando responder a las normativas impuestas por los países (o los principales clientes presentes en dichos países) de interés particular: *“Tenemos un sistema de trazabilidad que es ejemplo a nivel mundial (...) pero muchas veces eso sirve para un pequeño estrato que se adhiere a ese sistema y los otros no aceptan o no pueden o no quieren o qué sé yo, entonces no lo podés aplicar y a nivel nacional somos un desastre, pero tenemos las cosas ejemplares a nivel internacional”* (Entrevista a Ingeniero encargado del Programa de Desarrollo Citrícola del SENASA, 2009).

Contrastando esta visión con la de los productores de menor tamaño, se aprecian sus dificultades para poder cumplir con esta normativa: *“Yo creo que en la parte de los*

pequeños productores es muy difícil, porque tenés que hacer todo y no te dan los tiempos de estar anotando, hacer todo lo que tenés que hacer y a mí se me hace imposible...” (Entrevista a productor con 25 has citrícolas, Monte Caseros, 2009).

“Y desde el día que vos entraste a trabajar en la quinta anotar todo, bueno eso está bien, pero después tenés que tener un baño, tenés que tener todo higiénico, después las curas, no tenés que hacer que después tenga residuos tóxicos...” (Entrevista productor citrícola de 30 has, 2009).

En cuanto a los requisitos de carácter público presentes en el mercado internacional, podemos ilustrar la situación antes planteada respecto a la existencia de mayores exigencias por parte del mercado europeo y la inserción en el mercado ruso, como una alternativa de comercialización: *“La exportación, un poco trabada por las medidas cuarentenarias que tenemos con Europa, eso dificulta un poquito en relación a la fruta, porque hay productores que tienen problemas sanitarios que después se ven reflejados y no pueden exportar a Europa. Sí hubo un gran escape con Rusia, porque Rusia no tiene tantos requisitos, se están insertando gracias a eso”* (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008). No obstante y como bien se mencionaba, a partir de los ajustes introducidos en el protocolo para exportar a Rusia respecto a los límites de residuos de pesticidas en la fruta, se da un cambio de escenario que se refleja en impresiones como éstas: *“Lo más complicado sería la parte de los agroquímicos, la de los residuos, Rusia que tiene una cosa y la Unión Europea te pide otra y se contradicen unos con otros y prácticamente no te queda margen de productos para utilizar...”* (Entrevista a productor de Monte Caseros, 2009).

“Y bueno eso es lo que estamos con un problema terrible, con Europa es lo mismo, y estamos “entre la espada y la pared” porque hay que tener un cuidado con eso, lo que es insecticidas” (Entrevista a productor de Monte Caseros, 2009).

Otro de los productores sostiene: *“Hoy está muy complicado el tema de los límites máximos de residuos, toda la onda que hay de no pasarse de mucho el límite, todo eso está muy complicado”* (Entrevista a productor citrícola, Monte Caseros, 2009).

En todo caso, estas exigencias le plantean al productor la necesidad de implementar cambios en las prácticas productivas y de gestión a nivel de las explotaciones: *“Y por ejemplo hay que tener un lugar para los agroquímicos separado del resto de las cosas, no tiene que tener madera por ejemplo, ni en el techo, ni en el piso, ni en ningún lugar (...) y bueno ya lo demás sería un poco de orden, registro de tareas, llevar control de entrada y salida tanto de insumos como de repuestos...todo”* (Entrevista a productor citrícola de 25 has, 2009).

“Lo de los residuos yo creo que va a marcar nuestro rumbo de aquí en adelante cada vez más fuerte (...) lo fundamental es que en mi quinta esté bien, porque donde está el mayor problema es en la quinta en lo que es el tema de curar y todo eso” (Entrevista a productor citrícola de 55 has, 2009).

Se destaca por ejemplo la instalación de las denominadas “cortinas forestales rompevientos”²⁹ como una recomendación del INTA para el manejo de la cancrrosis, aunque no es un requisito, se consolida como una de las medidas sanitarias que mayor efecto tiene en la prevención de la diseminación de la bacteria que produce dicha enfermedad: “*Hay muchas enfermedades...las cortinas no son un requisito...sí son requisitos llevar cuaderno de campo, la trazabilidad de la fruta y la inscripción de los lotes*” (Entrevista a directivo del SENASA, 2009).

Consideraciones finales del capítulo 4

En primera instancia y relacionando la información recabada con los interrogantes planteados al comienzo en torno a la importancia de la actividad dentro de las exportaciones frutícolas del país y la posición en el mercado internacional de cítricos, el análisis estadístico de los datos deja ver de manera clara la importancia de las exportaciones argentinas de naranjas y mandarinas dentro del rubro de las exportaciones de frutas frescas, y su rol como exportador de fruta del Hemisferio Sur, especialmente en mandarinas.

Es de destacar además el posicionamiento del país en los distintos mercados y la búsqueda por explorar nuevos destinos, lo que ha generado en los últimos años un aumento paulatino de las exportaciones a expensas de una leve caída en la producción destinada al mercado doméstico y la industria, acompañado de un leve aumento en los precios alcanzados en el mercado internacional, sobre todo en los de mandarinas, producto en el que se ha ganado mayor competitividad.

Del análisis de la normativa vigente en el país en relación a la producción cítrica se infiere que si bien existen iniciativas tendientes a regular la actividad, las mismas están más que todo abocadas al cumplimiento de los parámetros de calidad fitosanitaria y al monitoreo de enfermedades cuarentenarias. También se puede observar que dichas normas y proyectos obedecen más que todo a actuaciones puntuales que a políticas concretas que tengan como finalidad el desarrollo de la actividad. De hecho la escasez de políticas se manifiesta en un tratamiento diferencial de la fruta según los mercados de destino, dicho de otra manera, aunque existan regulaciones tanto para el mercado doméstico como para el de exportación, los estrictos controles aplicados para el segundo caso no se corresponden con los aplicados a nivel del mercado interno. Ello conlleva para los pequeños y medianos productores que procuran insertarse en los mercados exportadores, la realización de prácticas y controles que significan un “salto cualitativo” respecto a si producen fruta exclusivamente para el mercado interno.

No obstante ello, es necesario resaltar la aparición reciente de iniciativas tendientes a mejorar la situación de este tipo de productores, especialmente el proyecto para la creación del Fondo Nacional Cítrico que ha generado grandes expectativas entre los actores consultados.

²⁹ El eucalipto es frecuentemente utilizado como cortina rompevientos de los cultivos cítricos, en ese caso se plantan 1 o 2 hileras con separaciones entre plantas que van entre los 2 y 3 metros, y no se las poda para que conserven su follaje protector. Las mismas deben tener una cobertura de ramas desde abajo hasta arriba que permita proteger de manera adecuada los cítricos, además no debe ser muy compacta, debe tener una permeabilidad adecuada que no impida el paso total del viento, más bien que lo regule.

Habiendo realizado el abordaje del mercado internacional cítrico y las leyes/normativas/requisitos que regulan el comercio (de tipo público y privado), en el capítulo siguiente nos adentramos en el complejo cítrico de la región del río Uruguay, resaltando las particularidades/características distintivas de la pequeña y mediana producción familiar del municipio de Monte Caseros, y relevando las estrategias productivas y comerciales adoptadas para su inserción en los distintos mercados.

Capítulo 5. El complejo citrícola agroexportador de la región del río Uruguay y la pequeña y mediana producción agrícola.

5.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza, en primera instancia, una breve descripción de las características de los principales departamentos cítricos del corredor del río Uruguay (ubicados en las provincias de Entre Ríos y Corrientes), destacando las zonas productivas de cítricos dulces para consumo en fresco. Luego se presenta la estructura del complejo cítrico exportador del corredor del río Uruguay, teniendo en cuenta los principales agentes intervinientes.

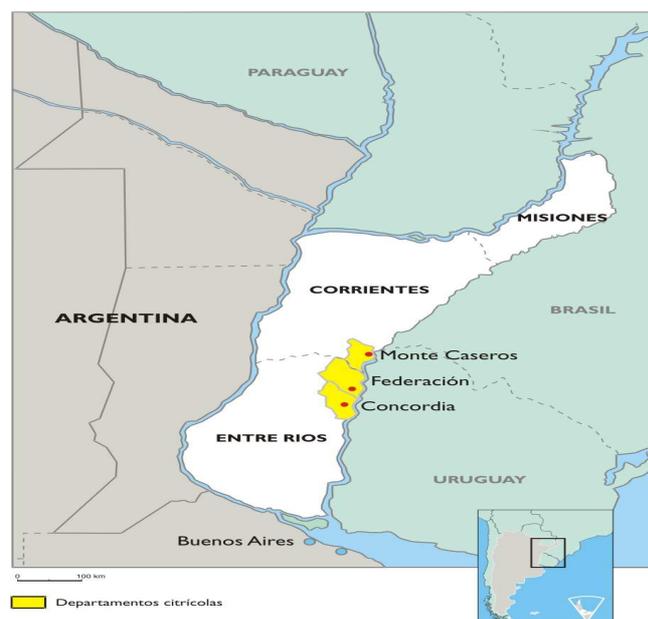
Paso seguido se analizan los factores que incidieron en el surgimiento de la actividad en el departamento de Monte Caseros, así como las limitantes y problemáticas presentes en la actualidad. A continuación se presenta la caracterización de los pequeños y medianos productores localizados en el departamento, sus prácticas productivas, integración de fases de la cadena agroindustrial y las estrategias utilizadas para su inserción en los distintos mercados (ya sea mercado interno, exportación o industria).

De esta forma yendo de lo general a lo particular y considerando que la vinculación o integración a través de cooperativas es una de las estrategias utilizadas por los productores de la zona para su inclusión en el comercio internacional, los datos relevados servirán como insumo para el abordaje del capítulo concerniente al estudio de casos donde se profundiza, entre otras cosas, en el surgimiento de este tipo de emprendimientos en la zona, las características de los productores vinculados y la incidencia de dicho vínculo sobre las prácticas productivas y comerciales realizadas a nivel individual.

5.2. Generalidades

El denominado corredor del río Uruguay está constituido por los departamentos de Federación y Concordia en la provincia de Entre Ríos y por el departamento de Monte Caseros en la provincia de Corrientes (Mapa 5.1).

Mapa 5.1. Corredor cítrico de la región del río Uruguay



Fuente: Palacios (2010)

Según datos del censo citrícola de Entre Ríos (2004) y del relevamiento citrícola de Monte Caseros (2002) la región cuenta con 1.766 productores ubicados principalmente en los departamentos de Federación (65,6%) y Concordia (33%) en Entre Ríos, y 583 productores en el departamento de Monte Caseros de Corrientes (Gráfico 5.1). En la estructura productiva de la subregión predominan las explotaciones que pertenecen al estrato de hasta 25 ha; éste representa el 82% en Federación, el 67% en Concordia y el 70% en Monte Caseros (ver tabla 5.1.).

Es preciso anotar que según los datos relevados el corredor citrícola del río Uruguay cuenta con 41.391 hectáreas implantadas en la provincia de Entre Ríos (27.594 en Federación y 13.797 en Concordia) y con unas 14.489 hectáreas netas en la provincia de Corrientes³⁰ (Monte Caseros).

Gráfico 5.1. Región río Uruguay. Número de productores, hectáreas y quintas.

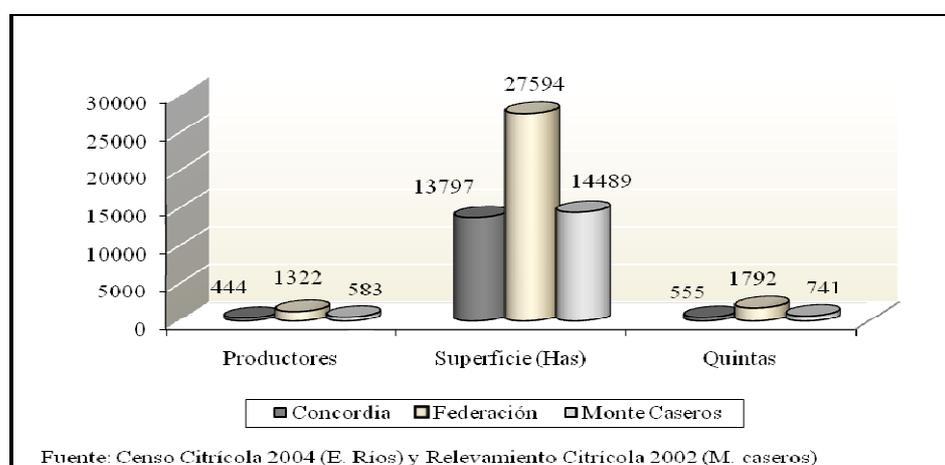


Tabla 5.1. Quintas citrícolas por estrato de superficie. Región río Uruguay

Quintas por estrato	Concordia	Federación	Monte Caseros
Hasta 25 ha	67%	82%	70%
25-50 ha	19%	13%	21%
50-100 ha	8%	2%	8%
> 100 ha	4%	1%	2%
Sin dato	1%	2%	
Total	100%	100%	100%

Fuente: Censo citrícola 2004 (Entre Ríos), Relevamiento citrícola de 2002 (Monte Caseros)

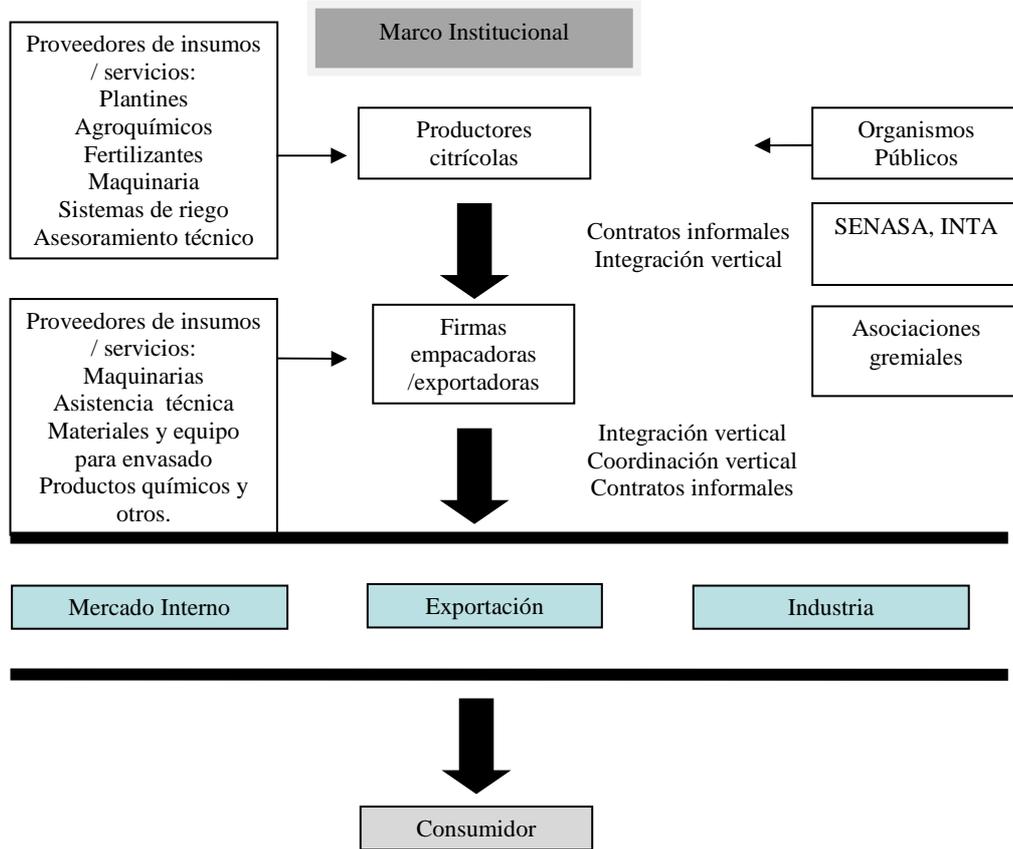
La provincia de Entre Ríos tuvo una producción para el año 2009 de 734.657 toneladas de cítricos dulces (476.630 de naranjas y 258.027 de mandarinas), de las cuales el 15,1% se destinó a la industria, el 66,6% a mercado interno y el 18,3% a la exportación. Por su parte la provincia de Corrientes tuvo una producción para el mismo

³⁰ La provincia de Corrientes también cuenta con otra área productiva conocida como Cuenca Bellavistense (departamentos de Bella Vista, Concepción, Saladas, San Roque, Mburucuyá y Lavalle). Esta posee el 31% de la superficie en explotación a nivel provincial y su producción es destinada principalmente a la industria de procesamiento, dado que en esta zona, principalmente en Bella Vista, están ubicadas la mayoría de las plantas industrializadoras de la provincia de Corrientes, con una capacidad operativa cercana a las 660 t diarias de fruta (Molina, 2007)

año de 180.000 toneladas de cítricos dulces (130.000 de naranjas y 50.000 de mandarinas), destinando un 54,5% para el mercado doméstico, 27,5% para exportación y 18% para industria (Federcitrus, 2010, INTA 2010³¹).

5.3. Estructura del complejo exportador de cítricos dulces en la región

Gráfico 5.2. El complejo exportador de cítricos dulces de la región del río Uruguay



Fuente: Elaboración propia, 2009

En este apartado se abordan los principales agentes involucrados en las distintas fases de la cadena de valor, desde la producción primaria, la provisión de insumos para la producción agrícola y la transformación, suministro de maquinaria y equipos, organismos públicos, centros de investigación, industrias procesadoras/empacadoras, y los principales clientes. De esta manera y siguiendo el gráfico 5.2, se explican a continuación, de manera general, las características principales y la importancia de cada uno de estos agentes para el funcionamiento del circuito productivo/comercial:

Productores cítricos: En primera instancia se destaca la importancia de este actor dentro del complejo teniendo en cuenta que, de las actividades productivas desarrolladas a nivel de las explotaciones depende en gran medida el desarrollo de las próximas etapas de la cadena de valor.

Si se tiene en cuenta el tamaño de las explotaciones para caracterizar estos actores, es posible mencionar la coexistencia en el área geográfica estudiada de productores de

³¹ Informe cítrico de la provincia de Corrientes (INTA Bellavista) e Informe cítrico de la provincia de Entre Ríos (INTA Concordia).

diferentes tamaños. Por lo general a un productor de tamaño pequeño se lo ubica por debajo de las 50 has, a uno de tamaño mediano entre 50 y las 100 has y a un productor grande por encima de las 100 has (Entrevista a informante calificado, INTA Monte Caseros, 2008). No obstante, considerando la evidencia de situaciones heterogéneas al interior de dicho estrato, se consideró que la variable tamaño no era lo suficientemente fuerte para caracterizar a los productores entrevistados. De este modo, se retomó la tipología construida en trabajos anteriores (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a), que considera a la pequeña y mediana producción de tipo familiar en función de la forma de organización social del trabajo en las explotaciones, combinando el grado de involucramiento del productor en las tareas productivas junto con la intensidad en la contratación de mano de obra, criterios tenidos en cuenta dado que un cultivo como el del citrus se caracteriza por la necesidad de realizar labores culturales en forma periódica. De esta manera, se identificaron tres tipos de pequeños y medianos productores: los productores *familiares puros*, los de tipo *familiar-empresarial* y los de tipo *empresarial*³² (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a, 2010):

- 1) *Familiares puros*: con trabajo de la familia en tareas físicas y eventualmente, contratación de transitorios para tareas puntuales como poda/raleo, venta de la producción *en planta*;
- 2) *Familiar-empresarial*: combina el trabajo familiar en tareas físicas con la contratación directa de trabajadores permanentes y/o transitorios para cosecha y otras tareas;
- 3) *Empresarial*: caracterizado por la ausencia de trabajo familiar en tareas físicas y la contratación de trabajadores permanentes y transitorios.

Es importante destacar que el trabajo de investigación en el cual se plantea dicha tipología ubica a los distintos grupos de productores identificados dentro del contexto territorial, de esta manera se resalta “*el predominio en Monte Caseros de los productores familiares “puros” (cuya mono-producción cítrica es más acentuada), mientras que en Federación prevalecen los familiares-empresariales, y en Concordia, los productores de tipo empresarial*” (Craviotti et al. (2010:6)

Teniendo en cuenta el eje de análisis propuesto en torno a los productores familiares de Monte Caseros, en un próximo apartado se profundizará en sus características distintivas.

Insumos/servicios para la producción: A este eslabón pertenecen los viveristas, los proveedores de maquinaria agrícola, de fertilizantes, agroquímicos y equipos de riego así como los asesores técnicos.

La importancia de cada uno de los actores mencionados radica en el suministro de los factores productivos y la transmisión de saberes que permitan a los productores la obtención de una mayor y mejor productividad.

³² La producción basada exclusivamente en el trabajo de los integrantes de la familia sólo es posible cuando la superficie cítrica es pequeña y existe más de un integrante varón que trabaja en la quinta (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a)

Insumos/servicios agroindustriales: Se destacan dentro de este eslabón los proveedores de maquinaria agroindustrial (máquinas seleccionadoras, lavadoras, calibradoras), de chatas bineras, bines, cajas de cartón, cajones de madera y tecnología de frío, los proveedores de agroquímicos y de servicios de asistencia técnica en las labores de empaque y comercialización. Asimismo no se puede dejar de mencionar a las empresas prestadoras del servicio de transporte refrigerado cuando la fruta va con destino al mercado externo.

Organismos Públicos: Se resalta la presencia del SENASA y el INTA. El primero de ellos cumple en la zona labores de fiscalización de la producción cítrica, poniendo en práctica los programas de monitoreo de plagas y enfermedades. Plantea además los requisitos necesarios para la certificación de los lotes exportables por parte de los productores y hace seguimiento a los programas de trazabilidad de la fruta con destino a la Unión Europea implementados por las firmas exportadoras.

El INTA por su parte juega un papel importante en la investigación para la introducción y propagación de nuevas variedades, así como genera información referente a la actividad cítrica en ambas provincias. Es de anotar el grado de relacionamiento de los productores del sur de Corrientes con la Experimental del INTA Concordia, situación explicable por razones geográficas que permiten un más fácil acceso respecto a la EEA Bellavista especializada en citrus. Cuentan además con una Agencia de Extensión Rural de este organismo ubicada en Monte Caseros.

Además se debe mencionar un organismo de carácter público-privado, el Comité Regional del Noreste Argentino (CORENEA), que fue creado con el propósito de cooperar con las autoridades sanitarias nacionales y/o provinciales en la implementación de medidas fitosanitarias tendientes a combatir plagas o enfermedades que atenten contra la libre comercialización de productos frutihortícolas del NEA. De esta forma las asociaciones de productores, los empacadores, los gobiernos provinciales y el SENASA forman parte del CORENEA, trabajando en forma conjunta para poner en marcha el Programa de Certificación de lotes cítricos del NEA para Exportación, en el marco del SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y MONITOREO DE PLAGAS (SINAVIMO).

Asociaciones gremiales: Dentro de las cuales se pueden mencionar:

La Federación del Citrus de Entre Ríos (FeCIER), entidad de segundo grado que agrupa a la Asociación de Citricultores de Concordia, la Asociación de Citricultores y Empacadores de Chajarí, la Asociación de Citricultores y Empacadores de Federación y a la Asociación de Citricultores de Villa del Rosario. Por su parte en la provincia de Corrientes se destaca la presencia de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, la Asociación de Citricultores de Mocoretá y la Asociación de Citricultores de Bella Vista.

La Cámara de Exportadores de Cítricos del Noreste Argentino (CECNEA), fue constituida en 1999 por los exportadores de citrus fresco y en la actualidad agrupa 12 firmas exportadoras del Entre Ríos, Corrientes, Misiones y la Provincia de Buenos Aires (Salerno, Nobel, Fama, Chajari Citrus, Trébol Pampa, Frutales, Expofrut, Salto Chico, Coopecicor, Frigocitrus, Cooperativa Colonia San Francisco y Trevisur), representando a la mayoría de los exportadores de citrus del NEA.

Firmas emparadoras: Las firmas emparadoras/exportadoras son las encargadas de realizar las labores de procesamiento agroindustrial de la fruta, bien sea proveniente de sus propias quintas o comprada a productores. Además de ocuparse de las labores de empaque, las firmas también comercializan la producción en los mercados internacionales. En algunos casos también venden el descarte de exportación en el mercado interno o a la industria.

Las firmas presentes en el área citrícola bajo estudio conforman un sector dinámico que impulsa a todo el complejo, exhibiendo diferencias en términos del origen, organización interna y modalidades de penetración en el mercado. Estas particularidades determinan a su vez diferentes formas de inserción y articulación entre los eslabones de la cadena productiva, en la que coexisten firmas de origen extranjero con otras de origen nacional, destacándose entre estas últimas las regionales/locales por su anclaje territorial (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

En primera instancia se mencionan las empresas exportadoras de origen extranjero o que integran capitales internacionales que compran fruta en la zona y en otras regiones del país con la intención de incrementar la escala de producción y ofrecer una canasta de productos variada y de calidad. En los últimos años algunas de estas firmas, aprovechando la coyuntura económica favorable, alquilaron plantas de empaque en la localidad de Concordia y se hicieron cargo de la gestión de las mismas. Son empaques exclusivamente para exportación y la ubicación de la “subsidiaria” obedece a una estrategia tendiente a diversificar el portafolio de productos ofrecidos en el mercado mundial. Dentro de éstas³³ se pueden resaltar la presencia de empresas como Expofrut, y hasta el año 2009, al Ingenio y Refinería El Tabacal (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

En segundo lugar se hace referencia a las firmas nacionales “extra locales”, las cuales se insertan en el eslabón de comercialización/exportación para incrementar su escala de producción. Ledesma S.A., empresa azucarera del NOA que también produce cítricos, ha expandido sus operaciones hacia las provincias del NEA en los últimos años, mediante la compra de fruta y la contratación del servicio de empaque. (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

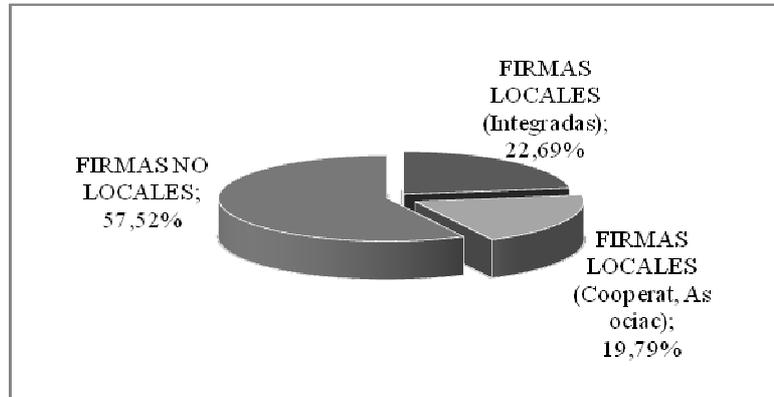
En tercer lugar se menciona a las firmas locales. Algunas de las cuales son empresas integradas verticalmente y otras son cooperativas o consorcios de productores. En el primer caso se integran “hacia atrás” y compran a terceros, y se integran “hacia adelante” empaquando y comercializando la fruta; en el segundo el empaque acondiciona la fruta que entregan los productores asociados. Las empresas integradas se ubican en Concordia y Federación (entre ellas Citrícola Chajarí, Citrícola Ayuú y Argencitrus); también en este último departamento – en el que predominan los pequeños y medianos productores - se asientan dos consorcios exportadores (Nobel y FAMA), mientras que en el vecino departamento de Monte Caseros operan dos cooperativas (La Cooperativa Colonia San Francisco y Coopecicor), la primera de las cuales es analizada en profundidad en esta tesis. (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

En el gráfico 5.3 se puede observar que el porcentaje de participación de las firmas locales sobre el total de las exportaciones nacionales de cítricos dulces representaba en

³³ Las empresas mencionadas concentran aproximadamente el 18% del total de las exportaciones nacionales de naranjas y mandarinas (SENASA, 2007)

el año 2007 cerca del 42,5% (22,7% correspondiente a las empresas integradas y 19,8% a las cooperativas), por su parte las firmas no locales participaban con el 57,5%.

Gráfico 5.3. Participación de las firmas emparadoras/exportadoras en el total nacional de las exportaciones de cítricos dulces. En %, año 2007.



Fuente: Craviotti, Palacios y Soleno (2009b)

Es de anotar en este punto que la convergencia geográfica de las firmas en un mismo espacio local es un factor que posibilita un mayor grado de relacionamiento entre las mismas. En este sentido se resalta una mayor vinculación entre las localizadas en el departamento de Federación (especialmente los consorcios) y las cooperativas ubicadas en Monte Caseros, incidiendo no sólo la cercanía, sino también el tipo de productores que las integran (en su mayoría pequeños y medianos) (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

Sin embargo, y aunque existe relacionamiento entre las distintas firmas, las vinculaciones –de tipo informal- están más que todo orientadas a concretar objetivos puntuales (sobre todo de tipo comercial). En este sentido se destaca el bajo nivel de competencia entre las firmas en el contexto favorable a la exportación registrado luego del cambio de la política cambiaria en 2002, logrando cada una de ellas tomar una porción del mercado externo de acuerdo a sus posibilidades productivas (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

Las estrategias a través de las cuales llegan a los distintos mercados varían de acuerdo al tamaño y a la trayectoria de las firmas, pudiéndose encontrar situaciones de integración vertical de las actividades comerciales que implican la locación de oficinas de ventas en el exterior desde donde se coordina la operatoria con los distintos clientes, y situaciones en las cuales se coordina la venta a través de intermediarios, quienes son en última instancia los que se encargan de comercializar la fruta en los distintos países. Una tercera situación implica una relación directa con el comprador sin que existan oficinas de venta en el exterior, para lo cual el contacto telefónico y/o a través de la web se consolida como una herramienta fundamental para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones comerciales. En todos estos casos la relación implica la inexistencia de contratos formales y la prevalencia de compromisos de palabra o arreglos informales que se basan en relaciones de confianza consolidadas a través del tiempo (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009b).

5.4. La actividad citrícola del departamento de Monte Caseros.

5.4.1. Generalidades

Mapa 5.2. Área geográfica de estudio: Departamento de Monte Caseros



Fuente: Extraído de CFI (2007)

Como se puede apreciar en el Mapa 5.2, el departamento de Monte Caseros se encuentra compuesto por cuatro municipios, divididos en tres categorías, siendo Monte Caseros de primera, Mocoretá de segunda, y Juan Pujol y Colonia Libertad de tercera categoría.

En el total del departamento se registran 741 quintas citrícolas y 583 productores. La superficie total destinada a cítricos es de 17.248,5 hectáreas, con una tasa de desperdicio medio del 16% (correspondiente a cortinas forestales, calles y cabeceras), lo que arrojaría una superficie neta implantada de 14.489 hectáreas (Relevamiento Citrícola de Monte Caseros, 2002)

El 36% de las unidades productivas se agrupan entre las 10 y 25 hectáreas; el 21%, entre 25 y 50 hectáreas y el 19% entre 5 y 10 hectáreas. Las quintas de menor superficie (inferiores a 5 hectáreas), representan el 15% del total.

En cuanto a la agrupación de las quintas productoras en función a la superficie total de naranja, mandarina, pomelo y limón, la información del Relevamiento Citrícola de este departamento (INTA, 2002) da cuenta de la preponderancia del cultivo de cítricos dulces, ya que la mayor superficie plantada corresponde a naranjas con el 61% y en segundo lugar a mandarinas, con el 36%. Pomelos y limones son especies de baja representatividad geográfica y no superan el 3,1% de la superficie. Asimismo, y según los datos provenientes del Consejo Federal de Inversiones (2007), la producción de naranjas y mandarinas corresponde al 76,86% del total de la producción agrícola del departamento.

Además de lo hasta aquí expuesto, es preciso mencionar que en dicho departamento se encuentran localizados físicamente un total de 45 empaques habilitados para mercado interno por el SENASA³⁴ y 2 empaques para exportación (FEDERCITRUS, 2009).

5.4.2. Marco histórico de surgimiento de la actividad

“...Toda esa zona del río Uruguay, es decir, Chajarí, Federación, Monte Caseros, hay un gran componente de inmigración italiana, se afincaron y el diseño fue la huerta o quinta familiar ampliada...”
(Entrevista a informante calificado, INTA Monte Caseros, 2008)

Según lo plantea Batalla (s/f), la primera colonia agrícola del Departamento de Monte Caseros, fue delineada y loteada en los campos de la Estancia llamada “Rincón de la Merced”; llamados hoy ejidos de Monte Caseros, cuyos límites comprenden desde las márgenes del *río Uruguay* al Este, hasta las costas del *Arroyo Timboy* al Oeste, al Norte *Arroyos: Ceibo, Ibicuy y Capibará*, y al Sur confluencia del *Arroyo Timboy* con el *Río Uruguay*. Los citados límites encierran unas 7000 hectáreas aproximadamente de tierra divididas en noventa manzanas de 72 hectáreas cada una, separadas por sus correspondientes calles y divididas luego en cuatro chacras de 18 hectáreas cada una que hacen un total de 360 chacras, aptas para todo tipo cultivos agrícolas.

En la época de su creación fueron adjudicadas por la Provincia de Corrientes a los pobladores de la zona para su aprovechamiento y explotación, ubicando a muchas familias campesinas, las cuales no podían adquirir las tierras por sus propios medios. De esta forma, sostiene Batalla (s/f), la colonia se desarrolló en forma incipiente de acuerdo a las costumbres y adelantos de la época, dedicándose con preferencia a la ganadería y plantando en pequeña escala: maíz, batata, poroto, zapallo, sandía, tabaco, vid, etc., que abastecían la pequeña población de entonces.

A partir del año 1900, según lo relata Batalla (s/f), comenzaron a llegar familias de emigrantes provenientes en su mayoría de Italia, España, y Francia. Los primeros cruzaron desde las fronteras de Uruguay y Brasil. Para dichas familias no fue difícil acceder a las tierras, ya que los criollos, que eran dueños en esos tiempos, las alquilaban o las vendían a bajo precio. La mayoría adquirieron 18 a 36 hectáreas, que para esa época era suficiente para el desarrollo de los distintos cultivos que permitiesen mantener y/o sostener a una familia.

De esta manera, con la radicación de un centenar de familias extranjeras empezó una nueva etapa evolutiva en la Colonia de Monte Caseros, que permitió el desarrollo en forma intensa de una diversidad de cultivos que hasta entonces no se conocían en la zona. Los colonos extranjeros (“gringos” como se los llama hasta hoy), comenzaron a plantar y cultivar las distintas especies hortícolas y frutales, como así también a desarrollar la actividad de tambo, habiendo llegado a ser el principal departamento del sur correntino, que abastecía a los demás pueblos de la costa del río Uruguay: Curuzú Cuatíá, Mercedes, etc.

En frutales se desarrolló activamente el cultivo de la vid, producción que se vio truncada en el año 1918, cuando una ley nacional declaró a la provincia de Corrientes

³⁴ La mayoría (30 empaques) se encuentran ubicados en el municipio de Mocoretá y sólo 15 en el departamento de Monte Caseros.

no apta para el cultivo, prohibiendo bajo pena de severas multas la elaboración de vinos con fines comerciales y, exigiendo la extirpación de todas las plantaciones de vid de esta provincia (Batalla, s/f).

En ese entonces ya algunos colonos habían comenzado a realizar algunas plantaciones de citrus y ante la prohibición de la producción de vino, los más avanzados volcaron sus esfuerzos y recursos en la citricultura, evolucionando rápidamente con la aplicación de injertos y variedades. En un comienzo las plantaciones citrícolas eran de 300 a 500 plantas y se intercalaban cultivos hortícolas, hasta que el desarrollo de las plantas lo permitía (Batalla, s/f).

Según relata el autor, *“para la década de 1920 se radican familias argentinas de origen italiano, procedentes del norte de la provincia de Entre Ríos, que adquieren propiedades en la zona de Itacumbú, Rincón y La Bougle, desarrollando varios cultivos que hasta entonces no se explotaban en la zona: maní, tártago, lino, girasol, entre otros, llegándose a producir cantidades considerables de estos cereales, que eran transportados por ferrocarril desde la Estación de Monte Caseros y La Bougle con destino a las fábricas aceiteras situadas en la provincia de Entre Ríos (Chajarí – Federación)”*.

Por el año 1930 empezó a incrementarse la mecanización en varias explotaciones agropecuarias del departamento, iniciándose el cultivo de arroz e intensificándose las plantaciones cítricas en quintas de varios millares de plantas cada una, ya que los que tenían maquinarias agrícolas extendieron sus cultivos (Batalla, s/f).

En la década del 40 al 50 empezaron a desarrollarse en forma organizada en el departamento las colonias *Libertad, San Francisco, Juan Pujol y Mocoetá*, donde se radicaron numerosas familias, hijos de productores agropecuarios, procedentes del sur de la Provincia de Entre Ríos y Monte Caseros, los que transformaron el panorama en “florecientes” plantaciones de citrus y especies forestales caracterizadas por su alta tecnificación, electrificadas y surcadas por caminos afirmados, con puentes y alcantarillas en los cruces de arroyos, que facilitaba el transporte de la producción (Batalla, s/f).

De este modo la citricultura logra consolidarse como la principal actividad económica del departamento, seguida de la ganadería y la forestación: *“... Cuando uno contempla la mano de obra que ocupa, la familia radicada, la citricultura pasa a ser la más importante, la ganadería estaría después, forestales empieza a ser importante también, pero como actividad es la citricultura...”* (Entrevista a informante calificado, Monte Caseros, 2008).

5.4.3. Limitantes y problemáticas

Para mediados de la década del 90, el departamento de Monte Caseros había logrado avances en la incorporación de tecnología destinada a producir fruta fresca tanto para el mercado interno como para exportación, que se tradujeron en el envío a mercados externos de fruta de calidad (INTA, 2002).

No obstante ello, para esos años se acrecientan las dificultades estructurales propias de los pequeños y medianos productores de la zona para comercializar la producción,

mayormente relacionadas con la lejanía de los principales centros de consumo y la ausencia de firmas empacadoras/exportadoras en el departamento, con lo cual la venta de la producción exportable dependía mayoritariamente de las necesidades puntuales de las empresas compradoras ubicadas en la vecina provincia de Entre Ríos y/o de sus asociados. De esta forma si bien los productores empezaban a realizar inversiones y mejorar sus prácticas de manejo para obtener fruta de calidad exportable, la misma era comercializada a través de otras provincias.

Esta situación además supone grandes asimetrías de poder a la hora de entablar relaciones transaccionales y deriva en situaciones críticas en contextos de contracción de la demanda, tal como sucedió durante el periodo de recesión económica registrado en el país entre los años 1999 y 2001, que incidió de manera directa en la falta de compradores de fruta tanto para mercado interno como para exportación. Lo cual a la vez derivó en la búsqueda de alternativas comerciales que incluían la integración vertical de actividades de empaque y comercialización de la producción, ya fuese de manera individual o a través de experiencias asociativas.

Es de esta forma que en el año 2002 y apoyándose en el contexto favorable de la post convertibilidad se conforma en el departamento el primer emprendimiento de tipo asociativo: La Cooperativa Colonia San Francisco. Luego, siguiendo esta experiencia se crea a mediados del año 2003 la segunda experiencia asociativa, la Cooperativa Exportadora Citrícola de Corrientes, la cual empieza a exportar en el año 2007 a través de terceros y encara la comercialización en el mercado internacional por cuenta propia en el año 2009.

Aún cuando se pudo notar un gran dinamismo de la actividad exportadora en el departamento entre los años 2002 y 2004, el hecho de que se presentaran restricciones a las exportaciones argentinas de cítricos a la Unión Europea desde el año 2004 y hasta el año 2007 por las detecciones de casos de cancrisis, derivó nuevamente en problemas de comercialización en la zona principalmente para los productores no asociados a consorcios exportadores o cooperativas, agravados por la situación de crisis financiera global que se presentó en el año 2008: “...*La demanda que hay hoy de los productores es de solución de la comercialización de la producción, para mercado interno o para exportación, ellos quieren que se solucione porque no se vende, ya [hace]varios años viene comprometida la exportación*” (Entrevista a informante calificado INTA, Monte Caseros, 2008).

Además es pertinente mencionar la persistencia de problemas vinculados a la producción primaria que conspiran en contra de la consolidación de la actividad exportadora, como son la dificultad para contrarrestar la presencia de plagas y enfermedades, y lograr un acceso sostenido a las nuevas tecnologías: “*Hay muchos problemas, tenemos sanitarios, no solamente son problemas si no que son limitantes, cancrisis, mancha negra, no sólo es la fruta sino que el lote tiene la enfermedad, el sistema de monitoreo que tenemos allá, eso es un problema; después el otro problema es que no todos los productores acceden a un nivel de tecnología, ahora acá se está incorporando un poco de riego, vemos preocupados que el que no pone riego se puede quedar muy atrás en la pirámide tecnológica y después no puede competir*” (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

A propósito de lo expuesto en la cita anterior se menciona que por efecto de la sequía registrada en el verano del 2006, en el departamento aumentó el interés de los productores para instalar riego por goteo en las explotaciones. Por tal motivo se creó un fideicomiso de riego para la citricultura que se financió entre otros con la participación del Ministerio de la Producción de Corrientes, del Consejo Federal de Inversiones y la Fundación ARGENINTA. Esta herramienta se implementó debido a las dificultades que enfrentan la mayoría de los productores para acceder al crédito: *“¿Por qué el fideicomiso? Nos damos cuenta ahora, el productor citrícola, el productor mediano no es sujeto de crédito (...) Podés imaginarte que un seguro cancelatorio de deuda te pide una serie de requisitos complicadísimos, para una persona que tiene más de 50 años no te asegura nadie”* (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

El programa del fideicomiso se llevó a cabo en el marco del denominado “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina”, cuyo objetivo era el de mejorar la producción, la calidad y la comercialización de la producción citrícola con fines exportables y para mercado interno, contemplando la constitución de una red entre instituciones públicas (Gobierno de la Provincia de Corrientes, Consejo Federal de Inversiones, SENASA, INTA y Corporación Mercado Central de Buenos Aires), y privadas (Cooperativa San Francisco).

Como resultado de esta iniciativa que se inició en el año 2004, se conformaron en su momento dos grupos de Cambio Rural que contaron con asesoramiento profesional y apoyo tecnológico del INTA para la planificación del monte, elección de variedades, manejo del cultivo, cortinas forestales de protección, poda, controles fitosanitarios, cosecha y poscosecha. Se realizaron además cursos de formación de monitores para detectar plagas y enfermedades con el fin de certificar lotes aptos para exportación. A propósito uno de los informantes consultados opinaba:

“El Programa de Reposicionamiento de la Citricultura comenzó con actividades tan sencillas como “muchachos organizamos una combi, vamos a Bs. As., visitamos el mercado central”, porque otro de los problemas que yo veo en nuestros productores es que uno a veces pone el cajoncito arriba del camión, ya no sabe más que ocurre con la fruta, entonces este grupo el INTA, CFI, provincia y la asociación, acompañarlos, llevarlos a conocer, mirá lo que hace aquel, por qué no hacemos lo mismo? Porque estamos por ahí mandando una fruta que ni siquiera nosotros tenemos conciencia...y tampoco tenemos conciencia que la fruta se vende más por la presentación que por la fruta misma, entonces los que despertaron, hay algunos productores hace 5 años estaban todos igual, y hoy hay productores que están así, algunos quedaron acá abajo y otros acá arriba” (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

Otra de las limitantes que deben ser mencionadas en relación al desarrollo de la actividad en el departamento está ligada a los costos de los insumos y de la mano de obra. En referencia a los primeros se hace evidente en las expresiones de los productores y referentes consultados una gran preocupación por el alza progresiva en el valor de los fertilizantes, agroquímicos y demás insumos productivos, la cual no es acompañada en la misma medida por los precios obtenidos por la venta de la fruta en el mercado internacional, viendo año a año reducida su rentabilidad: *“...Lo que pasa es que son las cosas del país que en este el momento Uruguay está mandando toda la fruta*

que puede y nosotros no podemos mandar nada, los costos nuestros son mucho más altos, en todos los sentidos (...) Entonces nosotros no queremos que nos regalen todo pero... que todo el costo de producción sea un poco menos para poder competir con los demás países. Sudáfrica mete, -aparte que están más cerca-, tienen un costo de barco mucho menor al de nosotros, pero ellos tienen un costo muy por debajo al nuestro, entonces Uruguay lo mismo y es un país chiquito entonces uno dice: “ah, por qué nosotros no podemos hacer lo mismo que hacen los otros” (Entrevista a productor de 27 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

Por esta razón una de las demandas más recientes de los productores asociados insertos en el circuito de exportación tiene que ver con la necesidad de un tipo de cambio más favorable que les permita ser más competitivos en el presente escenario: *“Desde que arrancamos en el 2003 a hoy, se está poniendo muy complicado. Hay países como Sudáfrica que están produciendo y produciendo, y producen muy bien...y bueno una lástima sería, una lástima para la zona... nosotros estamos trabajando de la mejor manera, pero ahora con el cambio tan bajito, ya directamente no se puede trabajar...” (Entrevista a presidente de Coopecicor, Mocoretá, 2011).*

“Claro, es lo que más nos va complicando el negocio...se ve que ellos (países competidores) tienen precio y no modifican mucho los precios, ó sea, no es como nosotros que...allá es estable pero a nosotros nos viene arruinando mucho el costo que es un 20, 25% anual que aumenta todo” (Entrevista a miembro del Consejo de Administración de Coopecicor, Mocoretá, 2011).

En cuanto al tema laboral, se destaca la complejidad que encierra el tema para una producción que, como la mayoría de las producciones frutícolas, utiliza trabajo contratado para labores como la poda, raleo y la cosecha³⁵, siendo esta última tarea la de mayor importancia y que es realizada mayoritariamente por personal temporario o que migra por las distintas zonas productivas frutícolas de acuerdo a las temporadas de cosecha. De esta forma existe una gran preocupación por el costo de la mano de obra: *“...El costo laboral también es muy alto, es una lucha que estamos haciendo entre lo que es la citricultura del NEA, porque se trabaja con mucho personal en cosecha...” (Entrevista a informante calificado, Mocoretá, 2008) y por la capacitación de los trabajadores en relación a las prácticas utilizadas:*

“Y por ejemplo, el tema laboral, que la citricultura ocupa una gran cantidad de mano de obra, en la cual la cosecha es casi imposible que se afinque...se está buscando un mecanismo así, que el trabajador tenga garantizado el trabajo y los aportes, pero que el productor no se vea, por tenerlo por diez días que no tiene fruta, [obligado a] tenerlo asentado...De parte mía, a título personal, con un gran error de la parte patronal, porque la cosecha es para mí la tarea más delicada, que se realiza después de un año de criada la planta, en un décimo de segundo, y es la gente menos calificada, en medio segundo te arruina la cosecha. Yo siempre les digo a los productores, no capacitamos a nuestra gente. ¿Porqué no gastamos medio día de la jornada y traemos al de afuera para que los instruya, los controle, les haga un seguimiento de la cuestión de cosecha?” (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

³⁵ Según Jaime *et al* (2010), la demanda de trabajadores en las explotaciones de nivel tecnológico bajo y medio puede estimarse entre 27 y 37 jornales por hectárea por año respectivamente. De éstos el 53% corresponde a labores de precosecha (poda, raleo) y el 47% restante a la cosecha.

Toda la información hasta aquí recogida ha permitido conocer las circunstancias bajo las cuales se desarrolla la actividad citrícola específicamente en el departamento de Monte Caseros, mostrando los principales aspectos referentes a los inicios de la citricultura, la importancia que reviste y las principales problemáticas a las que se ha visto sujeta y que enfrenta hoy en día. De este modo se constituye en un marco de referencia a través del cual se pueda comprender de mejor manera las características exhibidas por la pequeña y mediana producción citrícola familiar de este departamento, así como las estrategias que despliega para hacer frente a las dificultades y limitantes productivas, y para encarar los desafíos que trae consigo la inserción en el mercado externo.

5.4.4. Los pequeños y medianos productores citrícolas del departamento

Teniendo en cuenta los interrogantes principales de la tesis, en este apartado nos centramos en las características distintivas de los productores familiares del departamento, relacionadas con su estructura productiva, modelos de gestión, y lógicas comerciales utilizadas. Como se señalara anteriormente, en él predominan los productores “*familiares puros*” (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a).

Para el abordaje de este punto se destaca la importancia del análisis cualitativo de 21 entrevistas realizadas a productores durante el año 2009. Del total de casos relevados 11 pertenecían al tipo *familiar puro*, que incluye tanto productores orientados al mercado interno como otros que destinan una parte de su producción a la exportación.

Todos ellos son propietarios de las explotaciones (33 has en promedio, con un rango que varía entre las 6 y las 70 has) y la mayoría ha accedido a la tierra por herencia (aunque algunos casos manifestaron haber realizado compras posteriores para ampliar la explotación). El nivel educativo formal de este estrato de productores es básico, pudiéndose destacar que cinco de ellos sólo completó los estudios primarios, otros cinco casos completaron o realizaron estudios secundarios y el caso restante es el de un productor que tiene estudios primarios incompletos (no sabe leer ni escribir). El promedio de edad para estos productores es de 49 años, con un rango de 34 a 70 años. Diez de los productores son de sexo masculino y sólo un caso relevado pertenece al femenino (manifestó realizar actividades extraprediales en una pequeña agencia de apuestas de su propiedad), aunque se destaca que es el esposo quien realiza las labores que mayor esfuerzo físico demandan dentro de la explotación.

Otro de los rasgos característicos de este tipo de productores está relacionado con la convergencia de la unidad doméstica con la unidad productiva, pudiéndose constatar que la totalidad de los casos relevados habitan en la explotación en compañía de la familia nuclear (por lo general la esposa y los hijos pequeños) y/o extensa (padres y hermanos casados o no³⁶). Es común la presencia de más de una unidad doméstica por explotación.

Es importante retomar además la importancia de la tradición citrícola dentro de este estrato de productores, dado que la totalidad de los casos identificados manifestaron ser hijos de padre o madre citricultor(a). De hecho esta condición, sumada al hecho de tener las mayores inversiones realizadas en este cultivo, se consolida como uno de los

³⁶ Generalmente las hijas casadas viven fuera de la explotación al igual que los hijos varones que realizan estudios terciarios no relacionados con la actividad agrícola.

factores de mayor peso a la hora de evaluar la continuidad en la actividad, tal como se puede evidenciar en las expresiones de algunos de los productores entrevistados:

“Por el conocimiento específico en la actividad cítrica; al no tener conocimiento en otra actividad es obvio que lo voy a seguir...” (Entrevista a productor de 55 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

“Haber nacido dentro de una quinta; es lo único que aprendí a hacer” (Entrevista a productor de 36 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

“Estoy en esto y es lo que siempre supe hacer” (Entrevista a productor de 22 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

“Ya estamos plantados, tenemos 6 ha” (Entrevista a productor de 6 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

Si bien estos testimonios muestran el arraigo y el interés en la continuidad en la actividad, al ser indagados respecto a si desearían que algunos de sus hijos continuasen como productores cítricos, los que tienen hijos pequeños manifiestan que les gustaría que ellos continuasen siempre y cuando esa sea su voluntad expresa, o prefieren que estudien y después se dediquen a la citricultura.

Para todos, la citricultura se consolida como la principal actividad económica, aunque en algunos casos se evidencia la diversificación productiva como mecanismo que permite acceder a otras fuentes de ingresos, en este sentido la ganadería y la forestación son las otras dos actividades que le siguen en importancia. Estos citricultores se encargan de las tareas físicas en la quinta en compañía de miembros de la familia nuclear o extensa y contratan trabajadores transitorios para las labores de poda, raleo, y en menor medida las fertilizaciones.

Para aquellos casos de productores familiares en los cuales sólo se cuenta con el cultivo cítrico, se destaca la renuencia a la toma de créditos provenientes de entidades bancarias, prefiriendo ayudas externas de miembros de la familia extensa para cubrir las necesidades puntuales de la actividad, y reducir los costos derivados de la contratación de terceros: *“...Nos dimos cuenta que en muchos casos cuando toman una decisión comparten marido y mujer (...) eso te va definiendo un sistema, por eso tienen aversión al riesgo (lo subraya)... Vos fijate que si vos sos la mujer de la casa, vivís en la casa y tenés un monocultivo, en absoluto querés tomar un riesgo (...) Cuál es la variable que usan? La mano de obra familiar no remunerada. Un crédito ni siquiera con intereses lo tomás, porque nosotros entendimos que el pequeño productor se defiende de las grandes crisis achicando sus gastos, la mano de obra familiar termina siendo un resguardo...”* (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

Es de anotar que a pesar de la prevalencia de la producción familiar pura, también hay presencia de productores del tipo *familiar-empresarial*, los cuales están caracterizados por realizar labores físicas y de gestión, pero a diferencia de los anteriores, también contratan uno o dos trabajadores de forma permanente como apoyo en las labores físicas en la quinta.

Un total de ocho productores entrevistados se ubican en este estrato, donde el promedio de edad es de 40 años con un rango de 34 a 65 años, predominando los productores de 40 a 45 años de edad. La superficie promedio manejada es de 61 hectáreas, variando entre 22 y 100 has. En cuanto al nivel educativo formal, tres de los productores cuentan con estudios terciarios en ingeniería agronómica, tres con estudios secundarios completos y dos casos con estudios primarios. Solo tres casos manifestaron realizar actividades extraprediales (asesoría técnica y transporte). Son propietarios de las explotaciones y han accedido a la tierra por herencia, aunque dos manifestaron que han realizado compra de nuevas explotaciones para ampliar la actividad.

Si bien la tradición citrícola sigue siendo importante al interior de este estrato, también es cierto que la presencia de productores más jóvenes, con un mejor nivel educativo y con casi el doble de la superficie promedio en relación a los productores *familiares puros*, se vincula de manera directa en un mayor acceso a información tecnológica y de mercados, así como con un mayor conocimiento de la actividad y de las oportunidades de negocio. En este sentido se destaca una mayor propensión a la toma de créditos blandos y a la realización de inversiones que permitan obtener mejoras sustanciales a nivel de explotación.

Las principales motivaciones para continuar en la actividad están relacionadas con las expectativas de mejora en el contexto nacional e internacional que a la postre genere externalidades positivas que redunden en la obtención de mejores beneficios económicos: *“Porque uno tiene a esperanza de que mejoren las condiciones, nosotros tenemos muchas plantas chicas y estamos esperando que las cosas mejoren”* (Entrevista a productor de 55 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

“Tengo la expectativa de que vengan grandes inversiones para el sector y mantengo la idea de exportar o hacer mercado externo” (Entrevista a productor de 26 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

Por su parte, y aunque en muy baja proporción, dentro de los pequeños y medianos productores citrícolas de Monte Caseros se identificaron dos casos del tipo *empresarial*, que se caracterizan por no realizar tareas físicas en la explotación o hacerlas de manera esporádica, contratando mano de obra permanente para tal fin y encargándose sólo de las labores de gestión. Asimismo realizan actividades extra prediales que les permiten acceder a otras fuentes de ingresos (prestación de asesoría técnica, actividades de gestión en asociaciones o empresas citrícolas), que explicarían la adopción de un esquema de organización empresarial a pesar de la baja superficie trabajada.

En este estrato se verifica la presencia de productores con distintos niveles de educación formal (uno con secundario completo y un ingeniero agrónomo). El tamaño de las explotaciones es del orden de las 10 y 34 hectáreas respectivamente, son propietarios y accedieron a la tierra por herencia.

Lo anteriormente expresado se puede ver de manera clara en la tabla 5.2., que se presenta a continuación:

Tabla 5.2. Tipos de productores identificados en función de variables seleccionadas

Tipo de productor	Casos	Edad promedio	Superficie promedio	Nivel educativo	Forma de acceso a la tierra	Trabajo extra predial
<i>Familiar puro</i>	11	49 años	33 has	Primario-Secundario	Herencia	1 caso
<i>Familiar-empresarial</i>	8	40 años	61 has	Secundario-Terciario	Herencia y Compra	3 casos
<i>Empresarial</i>	2	47 años	22 has	Secundario-Terciario	Herencia	2 casos

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, 2009

Poniendo en contexto algunos de los datos comunes a los distintos tipos de productores identificados, es posible plantear que en todos los casos relevados se comprueba la importancia que reviste la tradición citrícola a nivel local, ya que la totalidad de los productores entrevistados manifestaron ser hijos de padre o madre citricultores, accediendo en su mayoría a la tierra por herencia. En general la superficie dedicada a cítricos dentro de las explotaciones alcanza un tamaño promedio cercano a las 42 hectáreas (con un rango entre 6 y 100 ha), si bien es cierto que la superficie total trabajada con todas las producciones alcanza un tamaño promedio mayor (105 ha), variando entre las 10 y las 300 ha. Es importante además, tener en cuenta las diferencias ya mencionadas entre los distintos tipos en relación a factores como la edad, el nivel de educación formal, diversificación, superficie cultivada, acceso a tecnologías, a la hora de encarar las estrategias productivas y de tipo comercial adoptados por cada uno de ellos.

En el apartado siguiente se profundiza en las estrategias bajo las cuales los productores familiares de la zona se insertan en los distintos mercados, poniendo especial atención en lo productivo y su vinculación con las prácticas utilizadas.

5.5. Estrategias productivas de los productores de Monte Caseros

Este apartado nos permitirá conocer con mayor profundidad hasta qué punto las formas de llevar a cabo las actividades se convierten en determinantes para la inserción en los distintos canales comerciales, sin dejar de lado, claro está, los mecanismos de articulación desplegados para poder alcanzarlos.

De esta manera, y encarando en primera medida lo concerniente a los productores *familiares puros*, el análisis de las entrevistas realizadas da cuenta de la importancia de la realización de labores culturales fundamentales para el cultivo como lo son las pulverizaciones (realizadas en la mayoría de los casos con equipo de fumigación “a manguera”), fertilización, poda y raleo. En este sentido es preciso mencionar que las dos primeras actividades mencionadas son llevadas a cabo, ya sea bajo asesoramiento técnico o teniendo en cuenta criterios propios basados en la experiencia acumulada a través de los años. Aunque algunos de los que trabajan bajo esta última modalidad aducen problemas de acceso al capital que les permita la contratación de un asesor, otros sostienen que la inversión realizada en este sentido es mínima en comparación a los beneficios obtenidos en calidad y productividad³⁷.

³⁷ Esta visión contrastaría con lo señalado por los estudios técnicos referidos a la zona, según los cuales el rendimiento de una hectárea de naranja en producción con un manejo medio es del orden de las 10 a 15

En este estrato la mayoría lleva registro de la producción obtenida, sin embargo es muy poco generalizado su uso para las pulverizaciones, podas, ingresos y gastos. Esta situación podría estar directamente relacionada con factores como el menor nivel de capacitación formal, la dificultad para acceder a información técnica y la falta de tiempo, mientras que en el caso específico de las tareas realizadas, su registro es requerido para el acceso a los mercados internacionales más exigentes.

Para este tipo de productores las especies de cítricos más plantadas son las naranjas (variedades Valencia, Salustiana, Navel), alcanzando en promedio cerca de 21 hectáreas, seguidas de algunas variedades de mandarina (Murcott, Ellendale, Okitsu, Nova, Encore), con una superficie promedio cercana a las 6 hectáreas. Los lotes más nuevos alcanzan 9 años en promedio, con un rango de 2 a 18 años y los más antiguos tienen edades que oscilan entre los 12 y los 60 años.

La implementación de sistemas de riego, por lo general por goteo, aparece como una preocupación en la mayoría de los casos, sin embargo los que han logrado instalarlo han podido cubrir no más del 16% de la superficie implantada. De la misma manera, los casos que manifestaron contar con sistema de riego, también han instalado cortinas forestales “rompe vientos”.

La compra de las yemas y de los porta injertos es realizada en la zona. Fueron muy pocos los consultados que manifestaron acceder a material certificado; de hecho la mayoría manifestó no hacerlo, otro tanto dijo no conocer su procedencia y en menor medida se identificaron casos que dijeron realizar los injertos en viveros propios.

La gran mayoría ha plantado variedades nuevas, principalmente de mandarinas, y ha renovado las plantaciones ya sea por cuestiones relacionadas con factores climáticos, la edad de los lotes y en última medida como una estrategia comercial.

Los productores de tipo *familiar-empresarial* por lo general con un nivel tecnológico mayor. Fertilizan entre el 50 y el 100% de la superficie plantada y cuentan por lo general con sistemas de riego por goteo (seis de los ocho casos identificados). En promedio los productores logran cubrir el 61% de la superficie implantada, con un rango que varía entre las 10 has y las 60 has. La densidad de plantación predominante en los lotes más nuevos es de 416 plantas/hectárea (marco de plantación 6x4) con una edad promedio de 3,5 años. En los lotes más antiguos la edad promedio es de 34 años y la densidad predominante es de 208 plantas/ hectárea (marco de plantación 7x7).

La mayoría de estos productores ha renovado las plantaciones con variedades de mandarinas, siguiendo una estrategia comercial. Asimismo, la mayor parte de los consultados manifestaron comprar yemas certificadas en viveros habilitados. Uno de los casos realiza los injertos en vivero propio.

Se destaca un mayor conocimiento respecto a la realización de pulverizaciones, siendo realizadas por la gran mayoría con equipos de pulverización a turbina. En

ton / año, mientras que bien manejada puede alcanzar entre 35 y 55 ton /año y con riego entre 70 y 90 ton/año. Los valores registrados para una hectárea de mandarina son similares a los de la naranja cuando el manejo es medio y cuando es bien manejada; cuando se incluye riego el rendimiento alcanza entre 60 y 80 ton/ año (Molina, Lombardo y Solito, 2010).

promedio se hacen entre 5 y 7 aplicaciones anuales siguiendo planes específicos recomendados por el asesor técnico. La mayor proporción de los citricultores entrevistados pertenecientes a este tipo manifestó llevar a registros de las pulverizaciones, podas, y fertilizaciones, registros de la producción, gastos e ingresos.

Si bien en la mayoría de los casos predominan las variedades de naranjas implantadas (en porcentajes que superan el 50% de la superficie), se puede evidenciar una mayor superficie dedicada a las mandarinas respecto a lo que sucede con los productores *familiares puros*. En el caso particular de los productores *familiares-empresariales* orientados al mercado externo, las variedades de mandarinas exportables pueden comprender entre el 20 y el 40% de la superficie.

Los productores de tipo *empresarial* por lo general fertilizan el 100% de la superficie implantada. Combinan, al igual que los otros dos tipos, variedades de mandarinas y naranjas³⁸ en distintas proporciones, realizan la compra de yemas y porta injertos certificados en viveros habilitados por el SENASA. Suelen llevar registros de las pulverizaciones, podas y fertilizaciones realizadas, así como registros de producción, ingresos y gastos.

5.6. Estrategias de inserción en los mercados e implicancias a nivel productivo

En este apartado se abordan los distintos canales comerciales utilizados por los productores de la zona, así como los mecanismos a través de los cuales logran su vinculación a cada uno de ellos. Resulta por demás interesante establecer la forma en que se adaptan las distintas estrategias desplegadas en el plano productivo en función de los canales de venta de la fruta.

De esta forma y poniendo atención a las estrategias de inserción en los mercados, es preciso mencionar que entre los productores *familiares puros*, tres están venden con exclusividad al mercado interno y ocho de ellos preparan una parte de su producción para exportación (5 hectáreas en promedio, sobre una superficie promedio implantada de 35 has), aunque no han tenido regularidad en la actividad exportadora. De estos últimos cuatro están vinculados a una de las cooperativas citrícolas de la zona y los cuatro restantes logran exportar parte de su producción a través de terceros.

Por su parte dentro del tipo *familiar-empresarial* coexisten aquellos que se orientan totalmente al mercado interno (un caso identificado), los que integran actividades a través del empaque con destino al mercado interno en galpones propios o de la familia extensa y destinan una pequeña proporción de la fruta para exportación (dos casos); con productores que están más enfocados a la exportación y comercializan el excedente en el mercado interno (por lo general cuentan con galpón de empaque propio o tienen desarrollado el canal comercial con comisionistas o empacadores de la zona) (5 casos).

Los productores del tipo *empresarial* orientan el total de la superficie dedicada a cítricos hacia la exportación, vendiendo la fruta ya sea a través de alguna cooperativa a la cual se encuentren vinculados, o a través de sus socios o de miembros de los consorcios o de firmas exportadoras de la zona, que compran a otros productores para completar la producción propia. Además suelen contar con instalaciones de empaque

³⁸ En ambos casos se nota la prevalencia de variedades orientadas a la exportación (naranjas Valencia Late y mandarinas Ellendale, Murcott, Nova y Okitsu)

para la fruta destinada para el mercado interno, lo cual les asegura la colocación de los excedentes no exportables.

Realizando un análisis más detallado y abordando en primera medida a los productores *familiares puros* orientados al mercado interno se destaca la ausencia de mecanismos de integración hacia adelante en la cadena de valor. Se resalta el caso de una productora de 25 hectáreas cítricas ubicada en la colonia “Juan Pujol”, quien realiza las tareas culturales y de gestión en compañía del esposo, contratando trabajadores transitorios para la poda. Produce naranja Valencia Late y algunas variedades de mandarina con destino al mercado doméstico, realizando la venta en planta a un productor/empacador de Chajarí. Algo similar sucede con los productores de este tipo que logran preparar algún lote para exportación, casos en los cuales tampoco se evidencia la integración de operaciones de empaque para mercado interno.

Por otro lado, dentro de los productores *familiares-empresariales* es posible identificar aquellos orientados totalmente al mercado interno y que, ya sea en forma individual o a través de la familia extensa logran cerrar el circuito a través de un empaque, lo que les permite vender toda la fruta que producen y obtener mejores ingresos debido a la integración vertical de actividades.³⁹ El tamaño de las instalaciones varía según la escala de producción; por lo general son muy sencillas, y las tareas están a cargo del productor y la familia. Algunos disponen de galpones con cintas de empaque automatizadas, aunque de dispar nivel tecnológico, empleando trabajadores transitorios, con y sin relación de dependencia, durante los meses que dura la actividad (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a).

Como ejemplo se expone el caso de un productor de 55 hectáreas cítricas cuya explotación y unidad doméstica se encuentra ubicada en la colonia “El Buen Retiro” que en la actualidad tiene la totalidad de los lotes orientados al mercado interno (46 hectáreas corresponde a distintas variedades de naranjas). Junto con su familia realiza labores culturales de acuerdo a la calidad de fruta requerida por el mercado y la cosecha a través de la contratación de cuadrillas de trabajadores de la zona. Luego envía la producción a un empaque compartido con un primo. Contrata el servicio de transporte hacia el mercado concentrador, donde la fruta es vendida “ya cosechada por cajón” a puesteros de los mercados de Buenos Aires, Santa Fe y Mar del Plata⁴⁰.

Por su parte existen también productores de tipo *familiar-empresarial* que aunque están orientados principalmente al mercado interno preparan algunos lotes para exportación, logrando vender la fruta a través de alguna asociación de la cual forman parte o a través de terceros. Es el caso de un grupo de cuatro hermanos residentes en la “1ª Sección Monte Caseros”, los cuales cuentan en total con cerca de 70 has implantadas con cítricos. Resulta interesante, desde el punto de vista productivo, constatar que las prácticas implementadas comprenden, entre otras, la inclusión de sistemas de riego por goteo (80% de la superficie), fertilizaciones, pulverizaciones con equipo a turbina, podas, raleo y asesoramiento técnico. Orientan la mayoría de su fruta para mercado interno (principalmente las distintas variedades de naranja Valencia) y algunas variedades de mandarina para exportación. En el caso de la fruta de mercado

³⁹ Ello no implica que en determinados momentos del año pueda ser más rentable la venta “en planta” respecto a la venta directa en los mercados concentradores; en ello inciden las oscilaciones de precios de las variedades de cítricos.

⁴⁰ Manifestó haber tenido tres clientes en el año 2008. También vende a acopiadores

interno realizan las labores de empaque en un galpón perteneciente a la familia extensa, ubicado en el “Paraje Ibicuy”, siendo luego etiquetada con marca propia y enviada a un cliente que cuenta con un puesto de venta en el Mercado Central de Buenos Aires⁴¹. La fruta de exportación es vendida a uno de los asociados de una de las cooperativas de la zona con el cual establece compromisos de tipo informal.

En el caso de los productores (bien sean *familiares puros* o *familiares-empresariales*) que logran exportar parte de su producción, la inserción en dicho mercado generalmente supone mayores y mejores opciones de venta en relación a aquellos que sólo se orientan al mercado doméstico, además de asegurar la descarga temprana y rápida de las plantas, en los casos en que se vende la fruta a terceros (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a). No obstante ello no se debe dejar de lado la gran importancia que reviste el mercado interno para estos productores, tal como queda reflejado en las palabras de unos de los informantes calificados al referirse aun citricultor de la zona: “...*Porque está en tener variedades que te demanda el mercado, sin embargo el 95% de su superficie es naranjas y trabaja un 10% al mercado de exportación y todo el resto a mercado interno, con buena tecnología, de gestión, de trabajar con calidad, y en el mercado interno trabaja muy bien, es exitoso*” (Entrevista a informante calificado INTA, Monte Caseros, 2008).

Tabla 5.3. Estrategias comerciales según tipos de productores identificados

Tipo de productor	Vender sólo al MI	Vender al MI y exportar parte de su producción	Exportar y vender excedente en el MI	Total Casos
<i>Familiar puro</i>	3	8	-	11
<i>Familiar-empresarial</i>	1	2	5	8
<i>Empresarial</i>	-	-	2	2
Total	4	10	7	21

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, 2009

Ahora bien, si se pone atención a este último grupo de productores, sumados a los productores de tipo *empresarial*, se hace evidente la importancia de la estrategia asociativa, la cual funge en la zona como uno de los mecanismos más efectivos a la hora de encarar la inserción en el mercado de exportación. De este modo, y según se deriva del análisis de las entrevistas realizadas a productores e informantes calificados, no sólo se ha logrado hacer frente a situaciones de crisis de la actividad, sino también integrar verticalmente las fases de empaque y comercialización de la fruta a los mercados internacionales.

Es así como la conformación de dos cooperativas, una ubicada en el municipio de Monte Caseros y la otra ubicada en Mocoretá, pone en evidencia el esfuerzo desplegado por un grupo de pequeños y medianos productores citrícolas para lograr avanzar en la cadena de valor.

⁴¹ Contrata el servicio de transporte. El puestero le cobra una comisión del 15%

Tabla 5.4. Mecanismos de vinculación al mercado de exportación según tipos de productores identificados.

Tipo de productor	Exportar a través de terceros	Vincularse a una Cooperativa	Total productores involucrados con la exportación	Total productores que venden exclusivamente al MI
<i>Familiar puro</i>	4	4	8	3
<i>Familiar-empresarial</i>	2	5	7	1
<i>Empresarial</i>	1	1	2	-
Total	7	10	17	4

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, 2009

No obstante estas consideraciones, si contrastamos los datos del Relevamiento Citrícola del Departamento de Monte Caseros (INTA, 2002) que da cuenta de la presencia de 583 productores, y los datos relevados según los cuales se encuentran 18 asociados a la Cooperativa San Francisco y 14 a Coopecicor, se denota la baja proporción de productores que han logrado integrar de manera directa la fase de exportación. No obstante, está última opción es una de las estrategias comerciales de mayor significancia en la zona, como quiera que confluye hacia la colocación de la fruta en los mercados internacionales y a la obtención de un precio diferencial por los beneficios que derivan del acortamiento de la cadena de comercialización: “*El grupo tiene mayor fuerza en la compra y venta, por el interés que despierta a terceros y básicamente es la única oportunidad de venta que se tiene en este rubro a precios razonables*” (Entrevista a productor de Monte Caseros, 2009).

El análisis de las entrevistas permitió identificar, dentro de los casos relevados en profundidad, sólo cuatro productores *familiares puros*, cinco del tipo *familiar-empresarial* y uno *empresarial* que se encuentran vinculados a una de las cooperativas de la zona. Para ellos la modalidad de venta de la fruta más utilizada es “cosechada a rendimiento”, que consiste en entregar la fruta en las instalaciones de empaque, donde después de procesada se les informa el porcentaje de fruta exportable obtenido, al cual se le fija precio de acuerdo a la variedad y a los destinos comerciales. A estos productores les es liquidada la fruta entre los 30 y 60 días posteriores al envío, no sin antes haber sido descontados los costos (tanto fijos como variables).

Independientemente del tipo de productor que se trate, la pertenencia a la cooperativa implica, de manera directa, el cumplimiento de ciertos estándares de calidad y sanidad de la fruta (trazabilidad) para lograr su colocación en el mercado internacional. En función de ello se generan cambios productivos y de gestión a nivel de la explotación, que implican controles más estrictos en lo concerniente a la mitigación de plagas y enfermedades (control de cancrisis, mancha negra, mosca de los frutos). En consecuencia entra a jugar un papel importante la inclusión de equipos de pulverización a turbina y la mayor frecuencia de las aplicaciones de agroquímicos, así como contar con un plan para la aplicación de dichos productos. Del mismo modo el uso de las cortinas forestales y el mejor cuidado de las plantaciones (podas y el raleo), que por lo general implican la contratación de personal transitorio.

Todo lo anterior, al igual que la implementación de sistemas de riego, aumento de la densidad de plantación⁴², y la mejora de las aplicaciones de fertilizantes se consolidan en aspectos claves para obtener una mayor productividad por hectárea sembrada, factores a tener en cuenta toda vez que, desde el punto de vista comercial reviste importancia la capacidad productiva como un factor determinante a la hora de emprender negociaciones con los distintos clientes.

En cuanto a las actividades de gestión se debe tener en cuenta lo que implica para productores tradicionalmente orientados al mercado interno y que hasta su vinculación a las cooperativas solían vender su fruta exportable a terceros, hacerse cargo de las operaciones de cosecha que, a diferencia de lo que ocurre con la fruta destinada al mercado interno, requiere de personal capacitado y con un cierto grado de experiencia en el manejo de los instrumentos utilizados, de manera que se minimice el riesgo de daño durante las labores de recolección. Esto sin duda se traduce en un mayor costo del servicio y por ende en la necesidad de capital para poder afrontarlo.

Otro punto importante en este sentido está relacionado con los sistemas de venta utilizados, dado que al reemplazar la tradicional venta de la fruta en “planta” y a precio fijo por la venta “ya cosechada a rendimiento” la calidad de la fruta y las condiciones de los distintos mercados entran a jugar un papel fundamental a la hora de ser procesada en el empaque. De este modo se demarcan diferencias entre los productores no asociados que evitan el riesgo vendiendo a un precio determinado y los productores asociados, que si bien se arriesgan a obtener menores beneficios en función del rendimiento de la fruta para exportación, también pueden obtener mejores precios frente a situaciones de mercado favorables.

A propósito de la existencia de dichos condicionantes, resalta la existencia de productores *familiares puros* que integran cooperativas agroexportadoras pero que a pesar de ello no han logrado regularidad en la exportación (no han exportado nunca a los países del norte o han exportado esporádicamente), precisamente porque no alcanzan la calidad requerida, presentan problemas de acceso a capital circulante o por la incidencia de problemas en la producción: “*La cosecha es un gasto grande, prácticamente yo no estoy poniendo fruta acá en la cooperativa por eso, ese es uno de los motivos, otro porque no estoy pudiendo llegar a la calidad, a la óptima, digamos*” (Entrevista a productor de Monte Caseros, 2009).

“*Prácticamente yo no estoy exportando, pero las veces que sacamos (a Paraguay), la sacamos por ahí (por una de las cooperativas), viste, pero ahora hace años que estoy medio parado*”. (Entrevista a productor de Monte Caseros, 2009).

Cuando la estrategia adoptada consiste en hacerse proveedores de las firmas exportadoras o de los asociados de los consorcios y cooperativas que operan en el departamento, la fruta es liquidada entre los 60 y 90 días. No obstante las entrevistas realizadas indican que, si bien esta modalidad permite asegurar la venta de la fruta a un precio fijo, la rentabilidad para el pequeño y mediano productor del tipo *familiar puro* (y en menor medida *familiar-empresarial* que no está verticalmente integrado, es decir, que no forma parte de las cooperativas o consorcios de exportación) es bastante menor:

⁴² Es importante tener en cuenta que la mayor densidad de plantación tiene consecuencias sobre otras variables. La mayor cantidad de plantas por unidad de superficie requiere a la vez de una mayor inversión en insumos para la producción (Craviotti, Palacios y Soleno, 2009a).

“Ya que los precios no van a ser los mismos, ni en la cadena ni en el eslabón, están más lejos” (Entrevista a informante calificado del INTA, Monte Caseros, 2008).

Para algunos de los informantes consultados el operar de esta manera encierra una condición de subordinación en la cual se cuenta con un bajo poder de negociación dado el menor acceso a la información de mercados y la escasez de alternativas de venta de la fruta, que a la postre redundan en la obtención de precios poco favorables: *“Muchos productores por allí prefieren lo seguro, por allí el comprador va le ofrece U\$S5 acá en el campo, cobré y se terminó mi problema, pero son U\$S5, nunca van hacer U\$S10 ni U\$S20, entonces el productor que está encerrado en ese esquema tiende a desaparecer”* (Entrevista a productor citrícola 25 ha, 2009).

Otra situación a la que es proclive el productor inserto bajo esta modalidad está relacionada con la ausencia de contratos formales que rijan las transacciones con los compradores (se manejan por compromisos de palabra), es el riesgo de no obtener el pago de la fruta. Por tal motivo la confianza y el conocimiento en el entorno de los compradores, es fundamental en estos casos.

En efecto, es posible mencionar que, independientemente de que se trate de firmas exportadoras, consorcios, cooperativas y/o sus asociados, los compradores operan de manera semejante en cuanto al vínculo que establecen con los productores no integrados, recurren a ellos cuando no les alcanza con la producción propia: *“...Necesito que hayan productores que produzcan con calidad para poder exportar. Yo con la producción propia no doy abasto, no alcanza, entonces necesito terceros que produzcan para mí, para que yo pueda exportar”* (Entrevista a socio de cooperativa exportadora, Monte Caseros, 2009)

“...Hay que ver que el productor que está metido en la exportación aumentó su superficie de plantación, y tiene dos o tres que usa como pulmón, y bueno le compro a dos o tres y después la vendo y cuando tengo no les compro...” (Entrevista a informante calificado, Monte Caseros, 2008).

“...Y es lógico, el que no tiene “el circo armado” (Se refiere al circuito de comercialización) es el que más resentido está, el primero del eslabón que se exporta. A mí, en el caso mío, en años pasados me han quedado algunas variedades sin vender, porque la gente no la quería, ó sea es como todo, primero llevo lo mío, mi fruta, me salvo yo...” (Entrevista a informante calificado, Mocoretá, 2008).

En general, la inserción en el mercado de exportación implica la necesidad de implementar cambios a nivel de las explotaciones que permitan mejoras sustanciales tanto en la calidad como en la productividad de los cultivos. Esto, al decir de los informantes calificados consultados es un proceso que demanda varios años y que implica la inclusión de tecnología: *“...Para tener fruta de buena calidad lleva más o menos, para un productor chico que viene trabajado de una forma y hay que empezar a aplicar tecnología, lleva dos o tres años para tener fruta en condiciones de ser exportada”* (Entrevista a asesor técnico, Monte Caseros, 2009)

De esta manera, también implica la mejora de los sistemas de gestión al interior de la quinta, algo que sin duda no resulta nada fácil, sobre todo para aquellos productores de mayor edad que tradicionalmente han manejado sus cultivos de acuerdo al saber

acumulado a través de los años: “...*Les cuesta por supuesto, les cuesta más hacer el control sanitario de un lote, las exigencias de los mercados (...) pero están...hay pequeños productores que se sacrifican y están logrando superar eso, y una vez que superan entran en la cadena de comercialización y saben que su fruta vale más con un certificado...Que es sanitariamente buena y de buena calidad...*” (Entrevista a informante calificado, Ministerio de producción de Monte Caseros, 2008).

En este punto vale remarcar la necesidad de dar cumplimiento a las pautas de manejo de plagas y enfermedades, y demás requisitos de carácter obligatorio solicitados por el SENASA para la certificación de los lotes destinados a la exportación a la Unión Europea. De manera similar en algunos casos se demanda la certificación de normas privadas de calidad que obedecen a criterios establecidos por los clientes en el plano internacional (véase el capítulo 4).

En este sentido lo que se observa es que los pequeños productores del tipo *familiar puro* que preparan parte de su explotación con miras a la exportación -se encuentren vinculados a experiencias asociativas o no-, expresan una mayor preocupación por dar cumplimiento a los requerimientos fitosanitarios del SENASA y la inscripción de sus lotes ante este organismo, que por la aplicación de protocolos de calidad de tipo privado: “*Yo creo que en la parte de los pequeños productores es muy difícil, porque tenés que hacer todo y no te dan los tiempos de estar anotando, hacer todo lo que tenés que hacer y a mí se me hace imposible, ó sea, no sé qué pasará con el tiempo capaz que haya que hacerlo*” (Entrevista productor familiar de Monte Caseros vinculado a la cooperativa y que no ha podido exportar, 2009).

La existencia de circuitos de venta diferenciados se traduce a su vez en pautas diferenciadas de manejo en la fruta: “...*El que trabaja para exportación a lo mejor está aplicando más tecnología que el que trabaja para mercado interno (...) es decir si preparo para el mercado interno, voy a trabajar de esta forma o las pulverizaciones se hacen de esta forma, si trabajo para mercado externo las voy a hacer de otra forma*” (Entrevista a asesor técnico, Monte Caseros, 2009).

Por su parte resulta cierto que, el cumplimiento de los requisitos y la certificación del SENASA requieren inversiones y la implementación de sistemas de registro de pulverizaciones, podas, producción, de ingresos y egresos de fruta, lo que a la vez encierra una situación especialmente compleja para el pequeño productor de tipo *familiar puro* con posibilidades de venta restringidas: “...*Cuesta no vender y toda la exportación, yo le hice, tenía certificación (del SENASA), todo le hice y certifiqué y no la pude vender, entonces no hice mas...tenía certificado, ahora este año no, hace dos años que no certifico...*” (Entrevista a productor de 55 has cítricas, Monte Caseros, 2009) y para aquellos cuyo nivel educativo formal -como ya se mencionó en el apartado anterior-, es básico y tiene poco acceso a capacitaciones e información tecnológica y de mercado; más aun teniendo en cuenta el tiempo que demanda la realización de tareas físicas en la explotación.

En relación a los estándares privados de calidad, se pudo observar que, para los productores de mayor tamaño (por lo general del tipo *familiar empresarial* y *empresarial*, vinculados a cooperativas), y que tienen regularidad en la exportación, su interés se centra en mejorar la performance exportadora a través de la incursión en mercados que demandan mayores estándares privados: “*Conviene tenerlos para*

ingresar a Europa”, va a ser una manera de asegurar el negocio...hay muchos países que hacen citricultura, si podés llegar antes con lo que es normas, es una ventaja” (Productor cítrico de 55ha, Monte Caseros, 2009).

Ninguno de los pequeños y medianos productores *familiares puros* entrevistados que exportan parte de su producción ha certificado estas normas; algunos de los que conforman experiencias asociativas de tipo cooperativo están iniciando el proceso porque consideran que es importante para obtener mejores oportunidades de negocio en el mercado europeo.

Otro punto considerado de importancia en relación a la exportación está relacionado con los costos que ello supone a nivel productivo, de esta forma, el análisis de las entrevistas realizadas ha permitido establecer que la inserción en la exportación implica, según la percepción de los productores consultados, un incremento de entre el 30% y el 50% en sus costos variables (Craviotti et al, 2012): “...Y vos si querés hacer algo para exportación tenés que traer un ingeniero, tendrías que tener riego por goteo por decirte algo y tenés que tener algo mas y después tendrás un 40% mas, no te escaparás de ahí...” (Entrevista a productor de 25 has cítricas, Monte Caseros, 2009). No obstante, incurrir en ellos no garantiza continuidad en este mercado.

Si bien es cierto que los productores que adecuan sus explotaciones para alcanzar los estándares de mercado encuentran una salida adicional para la fruta, esto no necesariamente significa el acceso a mejores precios, lo cual ha de depender de las variedades y los volúmenes comercializados, los canales de venta utilizados, y de la situación del mercado propiamente dicha. Si se revisan los datos de USDA (2009), se puede observar que mientras el precio FOB promedio de la mandarina de exportación para la temporada 2008 se situaba en U\$S691/tn, el precio promedio de venta mayorista del mercado interno se situaba en U\$S 312/tn, caso contrario a lo que se verifica para las naranjas cuyo precio FOB promedio se situó en los U\$S292/tn, siendo levemente inferior al precio de venta mayorista registrado en el mercado doméstico de U\$S 308/tn.

Los datos expuestos en el párrafo anterior explican en parte el hecho de que en los últimos cinco años se evidencie una mayor tendencia a plantar variedades de mandarina “exportables”⁴³: “La mandarina tiene más espacio de mercado, en la naranja entramos junto con Sudáfrica y otros países que no podemos competir”. (Entrevista productor cítrico de 55 ha, Monte Caseros, 2009).

“Si, la mayoría de la exportación mía, es mandarina, me dedico mucho más a las mandarinas dado que el mercado de mandarinas es un mercado un poquito más estable, es un mercado en el cual Argentina competitivamente tiene ventajas y es donde

⁴³ Entre ellas: Okitsu, Murcott, Navel, Ellendale y Montenegrina. Si vemos los costos de producción a campo relevados por Vera (2007), para naranja (entre 46 y U\$S63/ton) y mandarinas (entre 56 y U\$S96/ton) en la provincia de Entre Ríos (se estiman "sin riego", pero consideran la realización de fertilizaciones, curas, poda, raleo, control de plagas, asesoramiento técnico, entre otros), y los sumamos al costo de cosecha, empaque y envío al mercado externo (costo de la cadena estimado para empaques exportadores del NEA), en promedio de U\$S212/ton, según se puede deducir de las estimaciones de Molina, (2009), para la campaña 2007, y observando que el precio promedio de exportación para la naranja en esa campaña era de unos U\$S400/ton, se tendría un margen neto de entre 125 y U\$S142/tn. En el caso de la mandarina el precio promedio rondó los 600 U\$S/tn, lo que arrojaría un margen neto entre 292 y U\$S332/tn. El margen es bastante estrecho para la naranja y no tanto para la mandarina, situación que ayudaría a entender la mayor tendencia hacia la plantación de variedades de mandarina en la zona.

uno puede mejorar la performance de lo que uno está haciendo” (Entrevista productor cítrico de 55 ha, Monte Caseros, 2009).

Esta situación expone los procesos de transformación y reconversión que trae aparejada la actividad exportadora, que en el caso particular de los pequeños productores plantea una dinámica distinta a la del mercado interno en relación al manejo de la producción -además de los costos de producción asociados- y un mayor acceso a información de mercados, como quiera que dichas variedades presentan periodos de cosecha y venta más cortos: *“Lo que es mandarina, son por ahí... los plazos son muy cortitos, entonces tenemos una mandarina Okitsu, necesita no más de un mes para hacer todo el proceso, cosecharla, y después ya pasa ese mes y ya no podés más trabajarla”* (Entrevista informante calificado de Mocoretá, 2008).

Mientras algunos productores consideran que para poder vender en el mercado interno hay que tener fruta de calidad, otros mencionan que la sucesión de temporadas poco favorables los ha llevado a fertilizar o fumigar menos de lo necesario a fin de reducir costos: *“Yo lo que estoy haciendo personalmente, ahora este año tenía que abonar, no aboné, te estaba hablando de la fertilización del año pasado que pude hacer algo y mínimo...”* (Entrevista a productor de Monte Caseros, 25 ha cítricas).

Esto es corroborado por las expresiones de uno de los referentes de la zona: *“...Por ahí por altos costos hay productores que hacen menos tareas técnicas y después se ve reflejado cuando llega el empaque con bajo rendimiento”* (Entrevista a directivo de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008)

“...Ahora el tema es, ¿qué pasa?, ¿quien sufre las consecuencias de la quinta?, porque el productor si hace diez pesos, primero come y lo que le sobra le da a la planta, entonces cada vez tiene menos, menos plantas, menos producción, entonces va al muere...” (Entrevista a productor de Monte Caseros, 26 ha cítricas).

En algunos casos, los productores que cuentan con otras producciones dentro de la explotación indican que en situaciones adversas es necesario destinar recursos provenientes de la venta de las mismas para tratar de sostener la actividad cítrica: *“Ahora necesitamos hacer y no sabemos cómo vamos a hacer, el tema es que también estamos en la disyuntiva, sino le ponés las cosas se te funde la quinta, por eso empezamos a vender vacas para poder echarle un poco de fertilizantes”* (Entrevista a productora de 25 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

En comparación a lo que ocurre en el mercado externo, los pequeños y medianos productores logran articularse con más de un comprador para la venta en el mercado interno. El principal destino es el Mercado Central de Buenos Aires, seguido de otros mercados concentradores del Gran Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza y Córdoba: *“...Hay nichos en el mercado por ejemplo en Mendoza, Córdoba, Rosario, que son bastante interesantes...”* (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de monte Caseros, 2008)

Una mayor cantidad de compradores hace que la relación sea menos asimétrica en comparación con la establecida con empresas exportadoras, no obstante, la sobreoferta existente en algunas variedades se traduce en que el productor en la práctica no logre negociar el precio de la fruta. La venta no se pacta con la misma antelación que en el

caso de la exportación; prácticamente se cierra al momento de la cosecha (Craviotti, Palacios y Soleno, 2010). El precio acordado no siempre es respetado al momento del pago y hay situaciones de incumplimiento que llevan a arreglar la venta contra pago en efectivo, especialmente cuando el comprador no es oriundo de la zona: “...*Le vendo si hace negocio en el momento que me paga si no, no le vendo...*” (Entrevista a productor cítrico de 25 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

Asimismo, independientemente del tipo de productor que se trate, los pequeños y medianos citricultores de esta zona tienen posibilidades de venta más restringidas que aquellos ubicados en el noreste entrerriano cuando existe sobreoferta de fruta para el mercado interno, situación que da cabida a la presencia de comportamientos oportunistas por parte de los compradores, tal como se evidencia en las expresiones de varios de los informantes calificados consultados:

“El productor chico, yo estoy esperando que alguien venga a decirme, “mirá te pago” y generalmente cuando están depreciados los precios te dicen: “bueno mirá te pago hoy 5 pesos - no 5 es muy poco- y bueno te pago 5 o si no me voy a la quinta de al lado”” (Entrevista a informante calificado, Intendente de Mocoretá, 2008).

Los arreglos establecidos con los compradores son menos estables que en el caso de la venta de fruta para exportación; las formas de pago son también variables. De esta forma el sostenimiento del vínculo también se basa en el respeto de las condiciones pactadas.

Por otra parte la existencia de problemas relacionados con la demanda de la producción cítrica en los mercados internacionales, repercute de manera directa en el mercado doméstico, motivando la baja de los precios y por ende comprometiendo la situación de los productores más pequeños orientados totalmente hacia dicho canal comercial: *“Yo creo que el mayor problema es lo que dan los mercados, la oferta y la demanda, y para nosotros el mayor problema aún es cuando se empiezan a cerrar las exportaciones, como pasó ahora que se cerró al mercado europeo, se cerró Rusia o por lo menos disminuyeron la cantidad de embarques, entonces toda la fruta que era de los exportadores, que generalmente son los productores más grandes, todo eso va al mercado interno, de hecho el mercado interno baja y lo sentimos todos. O sea, el gran productor tiene grandes cantidades y algo tiene que hacer con esa fruta y el pequeño productor tiene que conformarse con lo que haya”* (Entrevista a informante calificado, Mocoretá, 2008).

“Es variable, en general algo se vendía...Normalmente cuando se caen algunos exportadores, la situación del productor es muy triste, siempre pasa...Son exportadores, el negocio es de ellos, cuanto más nos matan a nosotros, mejor...Castigando al productor ellos tienen un margen para trabajar, y para ganar por supuesto” (Entrevista a productor de 50 has cítricas, Monte Caseros, 2009).

De esta manera la industria se consolida, no sólo como el destino obligado de los excedentes que no cumplen con los estándares de exportación: *“Y al mercado interno va fruta de mala calidad, entonces (...) lo mejor va a Europa, lo bueno que nos queda, va al mercado interno, y el resto, a la industria, está concebida así la cosa”* (Entrevista a informante calificado del INTA, Monte Caseros), sino también de la fruta que no puede ser absorbida por el mercado interno. En este sentido y a pesar de que los bajos

valores con que se retribuye la fruta orientada al procesamiento industrial, esta alternativa se consolida como una de las soluciones de mayor viabilidad en condiciones adversas, bien sea relacionadas con el mercado o con los efectos climáticos: “*En este momento es un problema estructural, regional de la citricultura, no tener más industrias, para que el productor, frente a una adversidad...si se nos llega a caer Rusia o los otros mercados, nos quedan los que producen crema, un gran resto al mercado con lo que te decía...la industria, realmente la industria, con el valor del peso dólar...si el productor pudiera acceder a esos excedentes que deja la parte industrial, para mí sería una gran solución, aseguraría un mínimo de cantidad de cajas*” (Entrevista a informante calificado de la Asociación de Citricultores de Monte Caseros, 2008).

Consideraciones finales del capítulo 5.

Los resultados obtenidos apuntan a señalar la importancia que reviste para el acceso a mercados globales, la implementación de prácticas de manejo que permitan la obtención de una mayor productividad y calidad de la fruta, dentro de las cuales destaca la renovación de variedades, el aumento de la densidad de plantación, de las fertilizaciones y aplicaciones de agroquímicos, la implantación de las denominadas cortinas forestales “rompevientos” y la colocación de sistemas de riego por goteo, además de cumplir con los requisitos impuestos por el SENASA para la certificación de los lotes, en el caso que se pretenda exportar a la Unión Europea.

De este modo se evidencia una relación directa entre el tipo de prácticas utilizadas a nivel de la explotación y las posibilidades de colocación de la producción en los distintos mercados. De esta manera se refuerzan los planteamientos de Page y Slater (2002) y Balsevich *et al.* (2003) cuando sostienen que los pequeños productores se ven obligados a dar cumplimiento a ciertas condiciones (información, organización adecuada y requerimientos de calidad) para poder acceder a mejores mercados

El análisis realizado muestra que, los productores citrícolas *familiares puros* de Monte Caseros pueden estar totalmente orientados al mercado interno, vendiendo la mayoría de su fruta a ese canal “en planta” y enviando los excedentes comerciales a la industria; orientados al mercado interno y destinando una pequeña proporción para la venta al mercado externo, ya sea a través de empresas exportadoras o de alguna cooperativa de la cual forman parte. En este caso la modalidad de venta más utilizada cuando se vende a terceros es “en planta”, encargándose los compradores de la labor de cosecha; y “cosechada a rendimiento” cuando se encuentran vinculados a un emprendimiento asociativo. Es decir que la pertenencia a este tipo de entidades supone un salto cualitativo en materia de acceso al capital circulante y asunción de riesgos.

En el caso de los productores *familiares-empresariales*, existen casos en los cuales se encuentran principalmente orientados al mercado interno, integrando la fase de empaque de la fruta y vendiéndola ya procesada a comisionistas o a puesteros de los mercados concentradores, habiendo casos que preparan algunos lotes para exportación, los cuales son comercializados generalmente a través de socios de las cooperativas o de los consorcios de exportación presentes en la zona. La modalidad de venta más utilizada en estos casos es “ya cosechada a rendimiento”. Caso parecido es el de aquellos que están orientados principalmente al mercado de exportación (preparan toda su fruta para este destino) y comercializan los excedentes de fruta no exportable en el mercado interno a través de comisionistas, vendiendo la fruta ya empacada. Por lo general este

tipo de productores vende su fruta exportable a rendimiento través de alguna de las cooperativas de la cual forma parte.

También se constatan casos de pequeños y medianos productores de tipo *empresarial* totalmente orientados a la exportación, que no cuentan con instalaciones de empaque de mercado interno y suelen tercerizar el servicio para luego vender la fruta empacada a comisionistas.

Concentrándonos en las estrategias desplegadas para la inserción en el mercado de exportación de los distintos tipos productores identificados, se resalta la utilización de dos modalidades: a) convertirse en proveedores de las empresas empacadoras/exportadoras o bien de sus asociados y/o b) integrar verticalmente la fase de empaque y comercialización de la fruta a través de la integración de cooperativas exportadoras.

De esta manera se confirman los postulados de algunos de los autores relevados, según los cuales el proceso de globalización de las cadenas agroalimentarias conlleva a la pequeña producción agrícola a mantener relaciones económicas con otros actores, y es así que surgen nuevas modalidades relacionadas con la agricultura de contrato y otras formas de integración vertical (Di Masso, 2009).

De hecho se ha podido observar a través del trabajo de campo la prevalencia en la zona de la primera modalidad mencionada y su importancia para la inserción de los pequeños y medianos productores en el mercado de exportación, aún cuando sea a través de terceros. Por lo general, en el caso de los cítricos dulces de exportación priman los compromisos de palabra por encima de los contratos formales, situación ésta que permite retomar la discusión respecto a las asimetrías existentes entre las empresas compradoras y los productores citrícolas en su rol de proveedores. Dichas asimetrías, que en la mayoría de los casos están vinculadas con una mayor experiencia en el mercado exportador, el mejor acceso a información sobre tecnología y de mercados, y la diferencia de escala a favor de las firmas compradoras, derivan frecuentemente en la obtención de precios poco favorables por parte de los citricultores, que además al no tener asegurada la venta tienen que lidiar con la incertidumbre de mercado.

Por su parte, y a propósito de la segunda modalidad mencionada, que se materializa en la zona en la presencia de emprendimientos asociativos de tipo cooperativo dedicados a la exportación citrícola, se refuerzan los planteamientos de autores como Piña (2005) y Acosta (2006), quienes resaltan la importancia de las cooperativas (forma de integración vertical que implica una articulación horizontal previa), como una estrategia posible para la inserción de los pequeños productores en los mercados globales.

Así las cosas y teniendo en cuenta que esta última estrategia se constituye en el eje de análisis en torno al cual gira la presente investigación, en el siguiente capítulo se aborda el caso de la Cooperativa Exportadora Colonia San Francisco, lo que ha de permitirnos profundizar en los aspectos de mayor relevancia en relación a este tipo de emprendimientos, surgidos como una iniciativa de la pequeña y mediana producción citrícola familiar asentada en la zona.

TERCERA PARTE

**Capítulo 6. Emprendimientos
asociativos de pequeños y medianos
citricultores familiares: El caso de
la Cooperativa de Transformación
y Comercialización Agropecuaria
Colonia San Francisco Ltda.**

6.1. Introducción

La conformación de cooperativas agropecuarias en el departamento de Monte Caseros, se ha constituido en una de las estrategias a través de cual los pequeños y medianos productores cítricos de tipo familiar ubicados en la zona buscan acceder de manera más directa a los mercados internacionales de frutas frescas. De hecho el departamento sólo cuenta con dos emprendimientos asociativos destinados a la exportación de fruta cítrica en fresco, ambos cobijados bajo la figura cooperativa.

A partir de este planteamiento y teniendo en cuenta los aspectos de mayor relevancia en relación al cooperativismo agrario, y los mecanismos desplegados para hacer frente a las transformaciones del sistema agroalimentario global -que incluyen las causas principales para su conformación, la aparición de problemas asociados y la adopción de nuevos modelos de gestión- se considera de vital interés para este trabajo de tesis doctoral el abordar de manera particular las características propias del cooperativismo cítrico del departamento en mención.

De este modo, en el presente capítulo se han de desarrollar los principales aspectos relacionados con la Cooperativa San Francisco, seleccionada como caso de estudio a través del cual se pretende dar respuesta a los interrogantes planteados respecto a las situaciones que dan origen a este tipo de emprendimientos, las estrategias a través de las cuales logran la inserción en el circuito de exportación, así como de las implicancias de dichas estrategias en el carácter del vínculo establecido con los productores asociados y no asociados, y sobre sus prácticas productivas a nivel individual.

En los próximos apartados se presentan los aspectos más importantes derivados del proceso de análisis de la información secundaria y de las entrevistas realizadas a informantes calificados, miembros del consejo de administración, asociados y ex asociados a la cooperativa seleccionada como caso de estudio.

6.2. Conformación y desarrollo. Inserción de la cooperativa en la dinámica agroexportadora.

Para el abordaje de este apartado es relevante retomar lo señalado en el capítulo previo, respecto a que los pequeños y medianos productores cítricos de la zona de influencia del departamento de Monte Caseros, que por lo general vendían su producción a firmas exportadoras de otras provincias (mayormente de Entre Ríos), se vieron enfrentados a dificultades para comercializar su producción durante la etapa de recesión económica de fines de los años noventa. De esta forma para el año 2000 un grupo inicial de 50 productores pequeños y medianos de entre 30 y 50 hectáreas, previamente asociados a la Cooperativa Eléctrica Aguará⁴⁴, comienza a gestar una experiencia asociativa de tipo informal cuyo objetivo era dar solución a la problemática

⁴⁴ La Cooperativa Agropecuaria y de Electricidad Aguará Ltda., tiene su domicilio legal en Colonia San Francisco, Municipio de Juan Pujol. Surgió en el año 1967 como una iniciativa de los vecinos de la Colonia, que se agruparon con el fin de construir un bañadero de ganado bovino destinado al uso cooperativo y de esta forma dar cumplimiento con las disposiciones de la Ley N° 12.576 de lucha contra la garrapata. Luego en el año 1978 adopta como actividad principal la generación de energía eléctrica, quedando como actividad secundaria la prestación de servicios para el control de plagas, baños parasiticidas, etc.

mencionada, planteando como objetivos el avanzar en la cadena de valor y encarar la fase de comercialización por cuenta propia, a fin de sostener la actividad en un nivel de rentabilidad que les permitiese continuar produciendo:

“...En el año 2000 fue un momento donde los compradores no estaban, entonces al no estar los compradores hay sobreoferta de fruta y los precios son bajísimos (...) con esa problemática común dijimos, bueno a ver qué podemos hacer” (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

“Esto surgió de una gran necesidad, de una crisis de ventas...la cooperativa siempre a través de los viajes de la cooperativa Aguará que es la eléctrica (...) y bueno comentando entre los socios que había una necesidad muy grande porque no se vendía más nada, se perdía todo, “che y si formamos una cooperativa” y bueno planteamos la próxima reunión y se armó y quedamos casi toda la gente que estábamos ahí en la cooperativa (en Aguará)...” (Entrevista a productor asociado de 27 has cítricas, Monte Caseros, 2009). Teniendo en cuenta este testimonio, se confirma lo planteado por Caballer (1981), quien relaciona el surgimiento de emprendimientos de tipo cooperativo con situaciones de crisis en la actividad productiva relacionada.

Con aportes propios tanto en dinero como de bienes materiales (cajones, chatas bineras, bins, etc.), logran alquilar un empaque en Monte Caseros para procesar fruta para el mercado interno, al tiempo que consiguen contactos comerciales en Paraguay, destino hacia donde empiezan a canalizar la fruta alternativamente con el mercado doméstico:

“Formamos la cooperativa sin tener nada, no teníamos nada, teníamos solamente la fruta y bueno qué hacemos?, y vamos a buscar de vender, vamos al Paraguay (...) fuimos a Asunción del Paraguay, ese año sin tener nada, sólo la producción y bueno vos que tenés para empezar?, y bueno yo tengo tres canastos, y vos?, yo tengo 1000 cajones, y yo tengo tres escaleras...y vos sabes que ese año nosotros mandamos 150 equipos de naranja al Paraguay, trabajábamos sábados, domingos desde las 5 de la mañana hasta las 11 de la noche, alquilamos un galpón en Monte Caseros” (Entrevista Productor Asociado de Monte Caseros, 2009).

“...Un amigo nos informó que los paraguayos estaban necesitando fruta...nos parecía una locura ir a venderle fruta al Paraguay pero nos fuimos, fuimos a Paraguay... entonces alquilamos un empaque (...) e hicimos todo el trabajo ahí. Y bueno ese fue un poco el puntapié inicial de la idea de grupo...” (Entrevista al presidente de la cooperativa, 2009)

Ya para el año 2002, se plantea la propuesta de formalizar la sociedad a través de la adopción de la figura cooperativa, después de analizar la posibilidad de agruparse en el seno de la cooperativa Aguará o de conformar una S.A.:

“...La ventaja (de trabajar en la Coop. Aguará) era que era una cooperativa firme, que tenía un poderío económico, que tenía una estructura, que tenía una trayectoria (...) la desventaja cuál era?, es que vos dentro de ese esquema ibas a tener 500 socios de los cuales la mitad o menos son citricultores (...) pero a la hora de evaluar un proyecto o lo que sea todos los socios van a opinar, pero cómo vas a opinar sobre algo que no te incumbe o que no tenés idea? (...) por ser Sociedad Anónima o Cooperativa,

las dos alternativas eran viables entonces dijimos, “bueno, como S.A. cuáles son las ventajas?”, y que esa empresa es de los socios...que cada uno aporta en función a su capital accionario...y la desventaja, cuál era?, que por ahí iban a haber socios grandes, socios medianos y socios chicos y los chicos no iban a tener ningún poder de decisión sobre esa estructura simplemente por ser minoría accionaria...a su vez creíamos que el sistema cooperativo era más beneficioso para nosotros (...) para poder conseguir créditos más blandos o apoyos, menos impuestos, sobre todo a la ganancia, entonces el esquema creímos que debía ser cooperativa...justamente teniendo en cuenta que cada socio iba a tener un voto, que todos los socios iban a tener la misma participación de opinión y de decisión, y que a través del sistema cooperativo podíamos tener más apoyo gubernamental, nacional, provincial y el tema impositivo, bajo esas tres ideas nos volcamos para el lado de la cooperativa” (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

Esta decisión da lugar a la aparición de opiniones encontradas y se produce la salida de por lo menos el 50% de los productores que habían estado involucrados en la experiencia asociativa de tipo informal. Permanecen 24 de ellos con características heterogéneas en cuanto al perfil productivo y el tamaño de las explotaciones, constituyendo formalmente la Cooperativa de Transformación y Comercialización Agropecuaria Colonia San Francisco Ltda.

A partir de los procesos anteriormente explicados y que guardan relación con la conformación y constitución legal de la cooperativa, analizamos las etapas siguientes que hacen a la trayectoria de la misma, pudiendo establecer que para el año 2003 y como respuesta a la necesidad de incorporación de tecnología y activos de tipo físico que demandan fuertes inversiones de capital, se acuerda el primer sistema de aportes para los asociados (aporte inicial en función de los “puntos” de cada socio). Este tema es de gran importancia y será abordado en mayor detalle en el apartado siguiente, en el cual se analizarán las estrategias y arreglos organizacionales adoptados por la cooperativa. Con dichos aportes se procede a la compra del terreno donde se encuentra ubicada la cooperativa hoy en día, la construcción de un galpón de empaque y la compra de una máquina de mercado interno, con la cual empiezan a empacar por cuenta propia la fruta a ser enviada al Paraguay y al mercado doméstico.

Una de las principales dificultades atravesadas por la cooperativa en esta etapa está relacionada con los mayores costos de funcionamiento en relación a la contratación de personal, lo que hacía al empaque menos competitivo en el mercado interno frente a empaques de menor escala: *“Bueno, con esa plata que le fuimos reteniendo a los productores compramos el predio y ya mandamos a hacer un empaque, después compramos una maquinita en Concordia, la desarmamos, la trajimos, la preparamos y todo, pero vimos que en el mercado interno no funcionaba porque en una cooperativa todo es en blanco, o sea es más el trabajo, que vos ves la fuga de capitales en negro, que ahí no podés hacer competencia de precios...”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

“La fruta que entra acá ingresa en blanco, se vende en blanco y por tanto se paga en blanco, contra empaques que están en negro, venden en negro...entonces esta empresa como mercado interno tenía un sobre costo importante compitiendo contra empaques completamente a la inversa porque están en negro, entonces los resultados finales que

me quedaban a mí eran peores que yo ir a vender al otro que pasaba con el camión” (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Además de esto empezaban también a sentir los embates de las firmas exportadoras de mayor tamaño que operaban en la zona, las cuales generaban una suba de los precios ofrecidos al productor por la compra de su fruta, que buscaba desestabilizar a la cooperativa durante sus primeros años: *“Y el resto de las exportadoras al principio encontrás que tratan de que cualquier proyecto que es competencia no surja, es más, al comienzo hubo muchas otras empresas que le pagaron muchísimo más a socios nuestros... hasta hoy lo hacen...yo creo que al principio en este esquema como no éramos productores grandes nos costaba salir* (Entrevista al presidente de la cooperativa, 2009). Esta situación, aunque matizada por una coyuntura que permitía espacios de mercado para todas las empresas existentes, va en la línea de los postulados de Caballer (1981) en cuanto a que, en el momento de la constitución de la cooperativa, y durante los primeros años de funcionamiento, se puede observar, en muchos casos, un cierto efecto “dumping” (subida artificial de los precios de mercado) por parte de las empresas mercantiles que se pueden ver perjudicadas por la existencia de la nueva cooperativa.

Además de lo anterior, se empezaba a evidenciar la tendencia de algunos productores asociados a no entregar fruta a la cooperativa para el mercado interno y colocar la misma a través de otros canales de venta, razón por la cual se decide encarar la exportación y focalizar los mayores esfuerzos en lograrlo: *“... Entonces no se puede competir. Llegó a un momento en que dijimos: “tenemos que exportar” ...”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

Cabe resaltar que en esta etapa, la Cooperativa llegó a vender fruta para exportación a través de la firma Tabacal: *“Si, ésa fue nuestra primera experiencia exportadora, a través de otro exportador, pero no teníamos empaque nosotros... De Concordia, en realidad se llamaba San Martín de Tabacal y anduvimos muy bien...Eso fue en 2002, 2003... Nosotros en realidad les cambiamos el esquema...le entregábamos la fruta a ellos puesta en un empaque en Concordia, que ellos tenían alquilado, nosotros, era la fruta nuestra, se la cosechábamos y la poníamos en el empaque”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Para el año 2004, y con el ánimo de conformar el empaque de exportación, lo cual demandaba una inversión mucho mayor a la que se había hecho inicialmente, se empiezan a gestionar créditos blandos y subsidios a nivel provincial⁴⁵. Al mismo tiempo se estipula una cuota fija mensual a pagar por cada socio. El cobro de dicha cuota genera la salida de algunos de los miembros del grupo fundador y la entrada de nuevos asociados.

⁴⁵ El Ministerio de Desarrollo Social (MDS) otorgó en su momento un subsidio a la cooperativa para la compra de maquinarias e insumos para la producción (autoelevador, chatas bineras, balanza electrónica, envases cajas, etiquetas, entre otros), por un valor de \$183.123 pesos. Esta también recibió un crédito de \$250.000 pesos del Fondo Solidario para el Desarrollo (REDES), para la compra de una máquina procesadora, de la misma forma que a través del programa FONCAP⁴⁵ del MDS recibe otro crédito por valor de \$121.360 pesos. El gobierno de la provincia de Corrientes otorgó también un subsidio a la cooperativa de \$120.000 para el mejoramiento de la infraestructura del galpón. En suma la estructura de financiamiento del proyecto alcanzó un valor cercano a los \$ 675.000 pesos (Altschuler y Casalis, 2007)

En el año 2005 se procesó por primera vez fruta para la Unión Europea en el empaque de Central Coop. Ubicado en la ciudad de Concordia. Ese mismo año, con la consecución de las partidas presupuestarias y el dinero recaudado entre los productores se logra adecuar el empaque, comprar una máquina empacadora e insumos, y de esta forma tener la primera experiencia de tratamiento y clasificación poscosecha de la fruta con destino a Rusia. Aunque se realizó todo el proceso de empaque de la fruta por cuenta propia, la exportación propiamente dicha se efectuó a través de terceros⁴⁶.

Al ser cumplimentados todos los requisitos de inscripción en el registro de exportación e importaciones del SENASA, en el año 2006 se procesa y exporta fruta por primera vez de manera directa durante toda la zafra, desplegando toda la capacidad productiva y comercial de la planta. La memoria de ese año destaca el excelente trabajo del proceso de producción que permitió obtener calidades acordes a los parámetros de los mercados nacionales e internacionales. Se exportó a la UE y Rusia el 60% de la fruta, en el mercado interno se colocó el 20% de la misma y en la industria el 20% restante.

Entre los años 2007 y 2009 la cooperativa refuerza la actividad exportadora. Conjuntamente se da la salida de algunos de los socios de menor tamaño, la cual es en parte motivada por un nuevo aumento de las cuotas societarias requeridas para las nuevas inversiones proyectadas para el año 2008 y años siguientes, como la compra de una nueva máquina tamañadora, la realización de obras de infraestructura tendientes a ampliar la capacidad de frío y la inversión en cámaras de desverdizado.

En este periodo la cooperativa queda conformada por un grupo de productores más homogéneo en cuanto al tamaño de las explotaciones y las características productivas, prevaleciendo los productores de tamaño mediano, con un adecuado conocimiento de los mercados y un alto grado de compromiso con el proyecto implementado por la cooperativa.

Tabla 6.1. Síntesis de la trayectoria del caso

FECHA	ACONTECIMIENTO
Año 2000	- Se reúne un grupo de 50 productores previamente asociados en la Cooperativa Eléctrica AGUARÁ para buscar alternativas de comercialización de la fruta. - Alquilan un empaque y empiezan a comercializar en el mercado interno. Empiezan a exportar al Paraguay.
18 /11/ 2002 Acto constitutivo de la sociedad	- Conforman la COOPERATIVA DE TRANSFORMACIÓN, COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA COLONIA SAN FRANCISCO LTDA. - Permanecen 24 citricultores de tamaño heterogéneo
Año 2003	-Compran el terreno, construyen el galpón de empaque e instalan la máquina para el empacado de fruta de mercado interno. -Comienzan a empacar por cuenta propia fruta para mercado interno y Paraguay -Venden fruta de exportación a TABACAL
Año 2004	-Estipulan la cuota societaria mensual para inversiones en galpón de exportación (\$120/punto) y gestionan créditos blandos y subsidios -Adecuan el empaque, compran una máquina empacadora e insumos para encarar la exportación. Ingresan nuevos socios y salen otros.

⁴⁶ A través de la firma FOODEXPORT S.R.L.

Año 2005	-Se procesa por primera vez fruta para la UE en Concordia en el empaque de Central Coop. Se exporta fruta con destino a Grecia y Arabia (2 contenedores de 1600 cajas cada uno). Se continúa exportando a Paraguay. -La cooperativa realiza el proceso de empaque pero exporta a través de otra firma cerca de 380 toneladas de fruta cítrica.
Año 2006	-Se cumplimentan los requisitos de inscripción en el registro de exportación e importaciones del SENASA. -Se exporta por cuenta propia a UE y Rusia 1917 ton de fruta.
Año 2007	-Ingresan nuevos socios y se retiran otros -Se refuerza la actividad exportadora a destinos como UE y Canadá, se envían cerca de 2570 toneladas de fruta.
Año 2008	-Aumenta la cuota societaria mensual para capitalización. -Invierten en una tamañadora y amplían el empaque, compran cámaras de desverdizado y amplían de la capacidad de frío. -Se exportan 1592 toneladas de fruta.
Año 2009	-Se inician gestiones para la implementación de normas GlobalGAP. -Se culmina la ampliación del empaque. -Se refuerza la actividad exportadora, reportando unas 3100 toneladas de fruta enviadas a distintos mercados de Europa y Asia.

Fuente: Elaboración propia en base a memorias de la cooperativa y entrevistas realizadas en 2009

6.3. Aspectos organizativos

En este punto se han de analizar los principales factores relacionados con la forma de organización de la cooperativa y las estrategias desplegadas en este sentido, buscando poder comprender la forma en que, ante las exigencias del mercado y del ambiente competitivo la cooperativa adapta su modelo de organización y gestión al tiempo que logra su inserción en el circuito de exportación.

Para esto se considera primordial el poder conocer cuáles son los objetivos que sustentan la conformación del emprendimiento, como un mecanismo que permita una mejor comprensión de los medios a través de los cuales se busca darles cumplimiento.

6.3.1 Objeto de la Cooperativa

Según el Estatuto, la cooperativa tiene como propósito: a) La cosecha, el transporte, el empaque y la industrialización de frutas y hortalizas de todo tipo, sus subproductos y derivados. Establece que la actividad podrá ser prestada por su cuenta, por cuenta de terceros o sus propios asociados y/o recibir, procesar, industrializar por sí o por terceros, comercializar y procurar la obtención de mercados para la colocación de la producción de frutas y hortalizas, sus derivados y sub-productos, ya sea propios, de sus asociados y de terceros, en las condiciones establecidas por la autoridad de aplicación. b) Realizar operaciones de exportación o importación por cuenta propia o de sus asociados, de frutas y hortalizas, y sus derivados y sub-productos, de insumos, envases, maquinarias e implementos necesarios a las tareas desarrolladas por la cooperativa y los asociados. c) Adquirir y/o construir, y/o arrendar locales, galpones, campos, chacras o terrenos para sí o para los asociados. d) Propender al desarrollo científico-técnico de la exportación de la agricultura, a cuyo efecto podrá disponer la adquisición de terrenos para trabajos experimentales, el dictado de cursos de perfeccionamiento y todo otro tipo de actividad destinada al mejoramiento de la producción. e) Favorecer la importación y el intercambio de semillas, injertos, insumos agropecuarios, alimentos, medicamentos, y tecnología para el mejoramiento cuali-cuantitativo de la producción propia y de sus

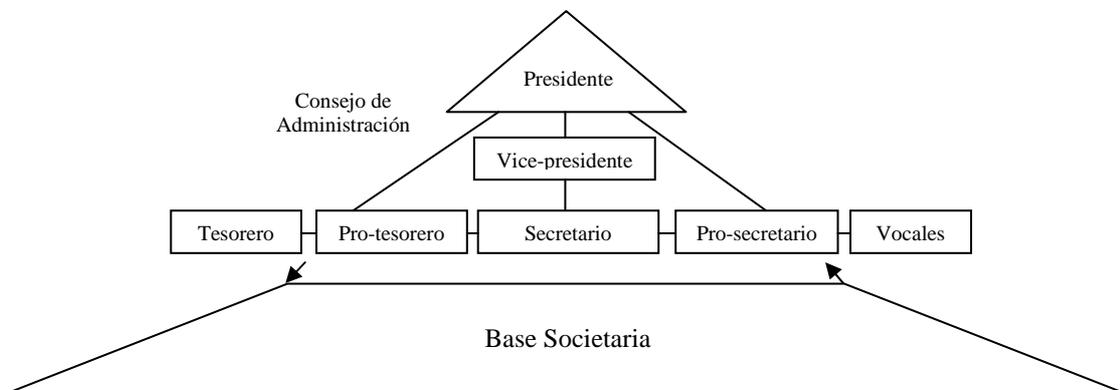
asociados. f) Fomentar por todos los medios posibles los hábitos de economía y previsión. g) Contratar por cuenta de los asociados en forma individual o colectiva toda clase de seguros relacionados con su actividad. h) Fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear la conciencia cooperativa.

Un análisis general permite establecer la prioridad que se da las actividades productivas, de transformación y de comercialización, así como a la capitalización y la búsqueda de fines económicos, sobre los valores que le dan sustento a este tipo de organización. En este sentido se podría plantear que la cooperativa desde sus inicios exhibe el predominio de una lógica predominantemente de tipo empresarial, dejando en un segundo plano los valores tradicionales, una apreciación que ha de ser dilucidada en mayor detalle a través del desarrollo de los apartados siguientes.

6.3.2. El sistema de representación de la cooperativa. El Consejo de Administración y la Presidencia

En cuanto a la estructura interna, la cooperativa San Francisco se encuentra conformada actualmente por 18 asociados, encontrándose la dirección de la misma a cargo del Consejo de Administración (CDA) constituido por ocho socios titulares y tres consejeros suplentes elegidos por la asamblea. Las funciones de los miembros titulares obedecen a los cargos de: Presidente, Vice-presidente, Secretario, Pro-secretario, Tesorero, Pro-tesorero y dos vocales. La duración del mandato es de dos años renovables por mitades anualmente. En el caso de los consejeros suplentes el mandato sólo dura un ejercicio.

Gráfico 6.1. Modelo de organización de la Cooperativa San Francisco



Fuente: Elaboración propia en base a Estatuto, 2012

Algunos de los miembros del CDA por lo general están presentes diariamente en las instalaciones de la cooperativa o siempre que sean requeridos para colaborar en las labores de supervisión de las operaciones, realizar actividades de gestión y de negociación con los clientes.

Un punto que se debe destacar es el hecho de que, desde los inicios de la cooperativa la presidencia ha estado a cargo de uno de los socios productores, siendo una decisión tomada por la base societaria en las asambleas, en las cuales a pesar de ser renovado el personal que ocupa los otros cargos del CDA, se ha optado por elegir y por ende otorgar a la misma persona la responsabilidad de la toma de las decisiones estratégicas y de mercado.

Aún cuando la persona que ocupa la presidencia no es un profesional en gerencia, la experiencia acumulada y los resultados obtenidos lo consolidan como un referente para los demás miembros de la organización, según los expresan algunos de los informantes calificados: “...*Eestá XXX ahí que es bastante cabecilla ahí, muy emprendedor, muy inspirado en la exportación, muy “bicho”, muy “diablo”, tiene mucho conocimiento, es una persona que percibe también de lejos las cosas, yo lo veo como un tipo que está ahí en esa colonia pero tiene una intuición de los mercados muy buena...*” (Entrevista a asesor técnico del empaque de CoopSanFran, 2010).

Al margen de dichas afirmaciones se remarca que a pesar de no tratarse de un profesional contratado, se acordó a partir del año 2007 que el cargo perciba un salario en retribución a la labor realizada: “*Yo soy el único que cobro algo de sueldo...hace dos años que cobro, es casi un sueldo simbólico...*” (Entrevista a presidente de CoopSanFran, 2009). En consecuencia esta situación se puede interpretar como un mecanismo a través del cual la organización busca otorgarle cierta autonomía a la figura del presidente y reconocer su responsabilidad para la toma de decisiones en el ejercicio diario de las funciones.

6.3.3. Aspectos legales

En el artículo 26 del estatuto se establece que los Excedentes Repartibles serán sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados, de los cuales será destinado: a) el 5% a reserva legal, b) el 5% al fondo de acción asistencial y laboral para el estímulo del personal, c) el 5% al fondo de educación y capacitación cooperativa⁴⁷.

Los resultados serán determinados por secciones y se estipula que no se podrán distribuir excedentes sin antes solventar los “quebrantos” que hayan arrojado pérdidas, sin importar si son del ejercicio corriente o de ejercicios anteriores.

Además de lo contemplado en el estatuto, la cooperativa cuenta con un reglamento interno con el ánimo de fijar “reglas claras y equitativas” sobre la relación de los socios con la cooperativa y entre ellos mismos, dentro del marco legal en el que se circunscribe la actividad cooperativa. El mismo ha sido redactado por los socios con ayuda de un contador. No obstante, las fuentes recabadas permiten visualizar que algunas pautas contenidas en el reglamento son en la práctica “redefinidas” por reglas informales de funcionamiento, acordadas a partir del propio devenir de la cooperativa.

En este reglamento se pauta, entre otros aspectos que:

- Todos los socios dispondrán de un cupo de utilización de la estructura de la cooperativa en función al porcentaje de participación del capital social suscrito. Sin embargo “*Hay una reglamentación interna pero hoy no tenemos cupo por una simple cuestión: sobra mercado. Si hubiese un exceso de oferta de fruta con una falta de demanda por parte del mercado, si se aplican cupos y allí se ve limitada la cantidad de fruta que puedas traer*” (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

⁴⁷ El resto será distribuido entre los asociados en concepto de retorno en proporción a los servicios utilizados u operaciones realizadas.

- La cooperativa ha de solicitar a los asociados informes escritos anticipados en los cuales detallen la cantidad de fruta por variedad a entregar para procesar⁴⁸. Queda comprendida la elaboración de un cronograma de entradas en función de lo informado por los socios.
- Se faculta a la cooperativa a no permitir el ingreso de fruta que no reúna las condiciones requeridas.
- Se contempla que la falta de ingreso del cupo de fruta de cada socio en una determinada variedad no lo faculta a acumular dicho cupo en otros ingresos posteriores o de otras variedades.
- Se prohíbe a los asociados la venta de manera directa o indirecta de fruta a clientes de la cooperativa.
- La cooperativa realizará la liquidación y pago de la fruta entregada por el socio de manera mensual, en función de la variedad y calidad a precio promedio ponderado de los valores de venta obtenidos por mes, restando los costos productivos y comerciales, y siendo acreditado el remanente en la cuenta corriente mercantil del socio.
- La cooperativa ha de llevar un control estricto de las entradas y salidas de fruta a granel entregada por el asociado. Se plantea la posibilidad de que el asociado retire o comercialice por su cuenta el descarte.
- Se establece un reconocimiento a los socios fundadores, estableciendo una reducción del 30% en el cupo asignado a los socios que ingresasen a partir del segundo ejercicio, en beneficio de los socios fundadores. No obstante al decir de algunos asociados esta cláusula no se aplica en los hechos: *“Eso se escribió pero nunca se cumplió... porque en la teoría es una cosa, en la práctica es otra (...) en la práctica a veces el perdón por ejemplo, lleva a la unión de la mayoría...”* (Entrevista Productor asociado de Monte Caseros, 2009). Además se indica que los socios no fundadores no podrán superar el 25% de utilización de la capacidad de la planta, sin importar su aporte de capital, salvo que sea autorizado por el resto de los socios. De las entrevistas surge que en la actualidad existe un socio fundador que cuenta con un cupo del 29%, sin embargo no puede exceder el porcentaje máximo estipulado para la utilización de la planta: *“Claro, porque este hombre que yo le decía que tiene fruta para todo el año y que se podría cubrir con lo de él, pero él sabe, y lo tomó muy claro, que él no puede ser el dueño de la cooperativa porque los demás todos trabajan (...) entonces no puede venir a pasar por encima de todos si los otros también quieren vender...”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).
- Se plantea la posibilidad de exclusión de los socios que se atrasen en el pago de las cuotas de aporte social comprometidas por un plazo superior de 60 días. Este es otro punto al que no se le da cumplimiento: *“Sí, el que no cumple dos cuotas tiene que quedar afuera, pero no se cumplió exclusivamente por un común acuerdo (...) porque el que más que menos tiene problemas, el chico tiene problemas y tiene problemas el*

⁴⁸ Se relevó la intención de miembros del CDA de empezar a penalizar el incumplimiento en cuanto a los volúmenes de fruta comprometidos, algo que hasta el momento no se contemplaba en el reglamento interno. (Entrevista a miembro del CDA, 2009)

grande o el mediano, esa es una cosa que es así” (Entrevista Productor asociado de Monte Caseros, 2009).

Por otro lado, y ahondando en los mecanismos utilizados por el emprendimiento para afrontar los desafíos impuestos por el ambiente competitivo, ha sido posible evidenciar la adopción de un diseño organizacional, que si bien busca conservar los principios rectores del cooperativismo dista del modelo cooperativo tradicional, toda vez que si bien la propiedad de la cooperativa es de los asociados y se conserva el principio “un hombre, un voto”, pareciera quedar en un segundo plano el denominado principio de “puertas abiertas”, según el cual cualquier productor frutihortícola radicado en la zona podría asociarse a la cooperativa. Dentro de las explicaciones recogidas entre los socios respecto a lo planteado se encuentra la baja capacidad de las instalaciones de empaque:

“Es complicado por la capacidad de empaque y de cámara, es decir no hay espacio físico suficiente (...) aparte se complica más por la cantidad de socios, porque vos trabajás esta fruta que es mía y después que se termina esa fruta se tiene que limpiar toda la máquina, empezar con la otra, y somos 20” (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009). Otros plantean que se podrían incorporar nuevos socios, pero con un determinado perfil productivo y económico: *“Habría que incorporar socios que estén preparados, que tengan el producto para exportar”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

“...Queremos gente joven, que sean productores buenos, que tengan la idea de empujar esto para arriba (...) que entiendan el negocio de exportación, que sepan lo que es una exportación” (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

“...Ahora no puede entrar más un chico porque allí hay un capital enorme. Ya entonces si vos querés entrar y no tenés una fuerza económica suficiente no podés comprar un punto porque hoy yo no me animo ni a decirte lo que puede valer un punto allí” (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

Se debe señalar además que para la realización de aportes por parte de los asociados se adopta un sistema similar al de las cooperativas de inversión proporcional (Chaddad, 2007: 75,76) donde los asociados aportan al capital de la empresa de acuerdo a la producción entregada.

La adopción de este sistema de capitalización tuvo sus inicios entre los años 2002 y 2003, periodo durante el cual, dada la heterogeneidad interna en el perfil de los socios, se acordaron los primeros aportes de capital de forma diferenciada en función del tamaño de los mismos, con el objetivo de comprar un terreno y construir una planta de empaque: *“Ahí vino el primer diseño de cómo se organizaba el tema económico (...) así que dijimos tenemos que segmentar y armamos una especie de cuotas sociales mensuales en función al segmento en que estaba cada productor (...) entonces nosotros con ese esquema teníamos que hacer una inversión por ejemplo de 100000 pesos, el tipo que es socio en un 2% pone el 2% de 100 mil, el otro que tiene 5%, aporta el 5% de los 100000 y después venía otra de 7,5% y otra del 10%, la idea era encontrarle un lugar a todos, porque si a éste que podía aportar el 2% yo le pedía un aporte del 10% no iba a poder”* (Entrevista a directivo de CoopSanFran, 2009).

Esta primera diferenciación marca la pauta adoptada y posteriormente, en el año 2004, se acuerda el valor de la cuota societaria en 120 pesos por punto, que para la

cooperativa en su conjunto significarían cerca de 15000 pesos mensuales y unos 180000 pesos anuales: *“Si, en 2004, 2005, pasamos a un sistema de cuota mensual fija, entonces ahí cada uno tenía que aportar, entonces nosotros sabíamos que juntábamos mensualmente 15000 pesos que en el año eran 180000 pesos, que eso era nuestro patrimonio y a su vez a eso le anexábamos algunas ganancias que tenía la cooperativa por operar”* (Entrevista a directivo de CoopSanFran, 2009).

Esta cuota pasa a ser cinco veces mayor a partir del año 2007, respondiendo a la necesidad de cumplir con las obligaciones contraídas con instituciones de crédito para acceder a la compra de una máquina calibradora de origen italiano y otras inversiones con miras a ampliar la capacidad productiva del empaque.

En función de las inversiones, del valor de la estructura ya instalada y de los activos intangibles con que cuenta la cooperativa, en 2009 se estableció un cupo máximo de 5% para la entrada de nuevos socios, con un valor por punto de 25.000 pesos (lo que significa \$125.000 por el 5%): *“Está bien, pero hay todo un patrimonio acá, hay toda un trayectoria” porque hay cosas que no tienen precio...un cliente en Europa por ejemplo, eso no tiene un precio, o sea si tiene todo un precio de cómo conseguiste ese cliente pero no tiene un valor...entonces dijimos este patrimonio, más todo ese valor agregado que no tiene precio”* (Entrevista a directivo de CoopSanFran, 2009).

Se destaca la importancia dada por el personal directivo al compromiso de los productores asociados con el emprendimiento, de hecho éste sostiene que la fijación del valor actual del punto es un mecanismo que permite un mayor involucramiento de los socios que ingresan: *“Y también eso llevó a que esos socios, no tienen corazón (se refiere a sentimiento por la cooperativa), pero no andan lejos de esta empresa, porque a esos tipos les costó incorporarse, o sea el tipo vino y puso los 25000 pesos”* (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

Las impresiones recogidas refuerzan entonces los planteamientos de Basáñes (2004) y Chaddad y Cook (2004), al ponerse de manifiesto la forma en la cual la cooperativa implementa arreglos organizacionales que no sólo le permiten responder a la necesidad de incorporar capital sino que además propenden por un mayor grado de involucramiento del asociado en las actividades de la organización. De este modo CoopSanFran muestra una estructura afín a las denominadas “cooperativas de Inversión Proporcional” donde el derecho a uso de las instalaciones está directamente relacionado con el número de cuotas sociales suscritas.

6.3.4. Compromiso y grado de participación en las decisiones de la cooperativa. La percepción de los miembros a cerca de la forma de organización.

Como bien se mencionó en capítulos anteriores, toda vez que las cooperativas agrarias avancen hacia la adopción de lógicas mercantiles en la búsqueda por una mayor competitividad en los mercados agroalimentarios, las estructuras internas y los modelos de gestión se complejizan, poniendo en riesgo principios como la participación democrática de los socios o la igualdad de trato dentro en este tipo de organizaciones. Aspectos estos estrechamente relacionados con la heterogeneidad en el perfil de productores asociados y los intereses que cada uno de ellos persigue. De este modo, de la percepción respecto al rol que desempeñan dentro de la cooperativa, ya sea que se autoperciban como simples proveedores de materias primas, como clientes o como

empresarios (Mozas Moral, 2002), dependerá en gran medida el grado de participación y el compromiso con el modelo cooperativo adoptado.

Además de lo anterior y aunque no exista una profesionalización de la dirección que implique una separación entre la propiedad y la gestión en el caso estudiado, es evidente un mayor involucramiento de los socios *familiares-empresariales* y *empresariales* en las labores directivas.

Todas estas consideraciones plantean interrogantes particulares respecto a la visión de los asociados respecto a la organización y la posible aparición de conflictos. Por tal motivo en este apartado se pone atención en la identificación de posturas divergentes en relación al modelo de gestión, al grado de compromiso y a la participación de los miembros en las decisiones de la cooperativa.

En relación al último de los aspectos mencionados, se destaca el discurso de la dirección que apunta hacia la participación democrática de todos los miembros: *“Nosotros normalmente no tenemos reunión de comisión directiva, como no somos tantos, tenemos reunión de todos, normalmente hay un día en la semana, normalmente un día jueves o un día domingo... todos vienen, o sea, todos vienen, todos tienen voz, voto, todo... el tipo que tiene 2% y levanta la mano y dice: “yo opino que eso para mí no va” y a lo mejor el que tiene 10% dice “sí, para mí va”, y hay 10 tipos y bueno”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

En ese sentido el mismo entrevistado señala que, a pesar de la existencia de puntos de vista distintos al interior de la organización las decisiones son tomadas por la mayoría: *“Yo creo que la fortaleza justamente de una institución que funcione como corresponde es la diversidad de ideas y eso es una de las cosas buenas que tiene la cooperativa, permanentemente cuando se tocan temas puntuales, calidad o lo que sea, siempre hay pensamientos divergentes, algunos piensan que es de una manera, otros que es de otra, algunos por conocimiento, otros por desconocimiento... Yo creo que eso es una fortaleza de la cooperativa, siempre hay puntos de vista distintos y cuando se toman decisiones se las toma por mayoría”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Si bien es cierto que estas opiniones reflejan una preocupación discursiva por dar prevalencia al principio “un hombre, un voto”, también exponen que el consenso no necesariamente satisface las posiciones de todos los miembros. De hecho la heterogeneidad existente en el perfil de los asociados ha dado lugar a la aparición de opiniones encontradas en relación al grado de participación y compromiso de algunos productores (generalmente los de menor tamaño) y las razones por las cuales pueden dejar de asistir a las reuniones o participar en la toma de decisiones.

En primer lugar se destaca la percepción de algunos de los asociados, según la cual las decisiones son tomadas primero por el CDA, que en las reuniones sólo comunica lo que ha resuelto: *“Aparte el consejo se reúnen ellos solos... después son abiertas (las reuniones)... así es que funciona... si la reunión es a las 7, desde que son las 4 están reunidos ellos ahí, los del consejo, lo que pasa allá adentro, lo que dicen, lo consultan después”* (Entrevista a productor asociado de 30 has cítricas, 2009).

“...Y no sé cómo será allí adentro, si es la opinión de uno que vale más que la del otro o qué...” (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009).

“Teníamos un presidente que en la cooperativa es quien maneja todo, no teníamos un consejo porque terminaban haciendo lo que hacía él, el está agarrado con los que más fruta tienen, entonces siempre dejaban aparte a los productores medianos y chicos, viste y a nosotros no nos ayudaban mucho (Entrevista ex socio de la cooperativa, 2009).

Estas opiniones contrastan con lo planteado por miembros del CDA: “En las reuniones que se hacen semanalmente se reúne el consejo pero se reúne con todos los socios que quieran venir, se sabe que acá un día a la semana, ese día tenemos reunión a las cuatro de la tarde y todo el que quiera venir, es abierta, viene y ahí se ve con los que están acá en la oficina todos los días pasan, muestran los mails de la gente que llamó el día anterior pidiendo fruta, la variedad, los precios... ahí se decide a quien vender sí, entre todo el grupo se decide” (Entrevista a productor asociado de 35 has cítricas, 2009).

“La cooperativa por sí sola tampoco toma muchas decisiones sino que permanentemente está como en un consejo que funciona bastante y aparte la cantidad de socios no es tan grande...prácticamente las reuniones del consejo son reuniones de socios, o sea que las reuniones permanentemente son abiertas, no es que se reúnen cuatro personas, cinco, seis y deciden todo, no, las reuniones son todos los jueves a las cuatro de la tarde y el socio que quiere ir a la reunión, va a la reunión, la reunión no es obligatoria pero si es importante, el socio que quiere estar informado es el momento en el cual tiene que ir, plantear lo que quiera plantear, preguntar lo que vaya a preguntar y llevarse toda la información que se quiera llevar, eso es ex profeso, no hace falta que se esté diciendo, es así” (Entrevista a productor asociado de 70 has cítricas, 2009).

No obstante, estas aseveraciones dejan de lado aspectos propios del perfil del asociado de menor tamaño -generalmente del tipo *familiar puro*-, como su nivel de educación formal, que se puede convertir en un factor limitante para la toma de decisiones y el adecuado aprovechamiento de la información disponible en las reuniones: “No, yo voy (a las reuniones de la cooperativa) pero como soy analfabeto hay cosas que para mí las entiendo pero comentarlas, quizás que no” (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009).

Otra limitante de los productores del tipo *familiar puro* que se encargan de las tareas físicas en la explotación, está directamente relacionada con la disponibilidad de tiempo: “Te podría decir en el caso particular mío, (participo) muy poco...me encantaría poder estar pero como yo estoy solo en la quinta no me queda tiempo...hoy el que no participa tanto, como en el caso mío, es porque realmente no puede” (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009).

En contrapunto también están aquellos que sostienen que algunos de los miembros no asisten a las reuniones y no participan en la toma de decisiones por desinterés. “Qué sé yo, hay muchos que son cómodos, “y ándate vos, si total vos...”, hay uno siempre más vago que el otro, que el que va, el que deja la granja, que el que tiene tiempo para ir. Pero no es así, el que va lo hace porque tiene interés porque las cosas anden y al andar anda para todos” (Entrevista a socio miembro del CDA, 2009). Por lo menos así lo entiende la dirección, que para contrarrestar este fenómeno ha optado por no informar

a los miembros que no participan de las reuniones acerca de los resultados de las mismas: *“Se tomó un criterio que si vos no venís, no te enterás o tenés que preguntar, porque si no...al principio se informaba pero tenés que tener una persona para estar informando cosas. Sí vos sos dueño y estás interesado, vení y preocupate por tus cosas”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Las distintas impresiones hasta aquí presentadas ponen en evidencia la existencia de dos de los cinco problemas básicos relacionados con los derechos de propiedad en la estructura cooperativa expuestos por Katz y Boland (2002): El problema del control, relacionado con la divergencia de intereses entre algunos de los socios y los directivos de la empresa; y el problema de la influencia derivado de heterogeneidad de los socios y sus esfuerzos para influir en las decisiones de la cooperativa.

De manera análoga, al abordar las condiciones bajo las cuales los productores asociados se integran a la práctica cooperativista y su grado de compromiso con el proyecto, las opiniones de los socios también divergen. Por un lado desde la dirección señala la existencia de un grupo de socios que muestran un mayor grado de involucramiento: *“Yo veo que hay gente que está comprometida, que yo pienso que la oportunidad que nos dieron que es lo que tenemos que aprovechar, que tenemos que mejorar en todo lo que podemos y hay gente que no, aparentemente no está comprometida paga la cuota y ya...la mayoría va a las reuniones pero el tema es que no ingresa fruta... Y debe haber cinco casos más o menos...Chicos”* (Entrevista vicepresidente de la cooperativa, 2009).

“...En realidad tenemos 10 o 12 socios que participan de una forma u otra, hay gente que está por ejemplo en Federación y maneja todo lo que es reuniones con federaciones, asociaciones, otro que está en Buenos Aires y todas las gestiones allá las hace él, otro está cerca a Chajarí y todo lo que hay que traer de Chajarí el lo trae, pero en realidad yo creo que esa es una debilidad nuestra, los socios descansan muchas veces en algunos” (Entrevista al presidente de la cooperativa, 2009).

Por otro lado se encuentran los socios de menor tamaño que perciben que su estatus de productor “chico” frente a los productores de mayor tamaño limita su participación y acceso a las oportunidades de negocio, es decir que los productores más grandes accederían, según su visión, más fácilmente a la información de mercado, colocando primero la fruta propia y dejando poco espacio para los productores más pequeños.

Esta situación se hizo evidente a través de lo manifestado por uno de los productores chicos del tipo familiar puro, el cual tuvo problemas con la exportación de una variedad de mandarina. Según su relato desde la cooperativa le habían indicado que tenía dos semanas para cosechar (ya había llevado muestras al empaque y le manifestaron que la fruta estaba bien de calidad), sin embargo y a pesar de llevar la fruta al empaque dos días antes de vencer el plazo, le dijeron que la exportación se había cortado. De esta forma su “sensación personal” era que habían exportado primero la fruta de los socios más grandes y que no quisieron procesar su fruta para exportación.

Del análisis a las entrevistas realizadas surge que estas percepciones de los productores de menor tamaño no son manifestadas de manera abierta en las reuniones o asambleas de la cooperativa, siendo por lo general interiorizadas. En este sentido, el reconocer una situación poco ventajosa en comparación con los productores de mayor

tamaño, estaría incidiendo de manera directa para que los socios de menor tamaño no realicen reclamos en este sentido, más aún cuando pretenden mantener el estatus de asociado.

6.4. Adecuación a los requerimientos comerciales de los mercados de destino.

6.4.1. Estrategias implementadas en la fase de producción agrícola

Antes que nada se hace preciso mencionar que la cooperativa como organización no tiene inversiones en la producción primaria. Su actividad, como se mencionó anteriormente, se limita a la prestación del servicio de empaque y comercialización de la fruta que entregan los asociados, de manera tal que cada productor de forma individual tiene autonomía en cuanto a las prácticas productivas y de gestión utilizadas a nivel predial, siempre que las mismas conlleven a alcanzar los requisitos de calidad y los volúmenes de producto que permitan la optimización de los procesos en la planta de empaque y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los distintos clientes.

En consecuencia y como mecanismo de control, se ha pactado la elaboración de planillas al comienzo de cada temporada, en las cuales se consignan los volúmenes de fruta que cada uno de los productores se compromete a entregar a la cooperativa en función de las distintas variedades. De esta forma se pueden hacer programaciones de los envíos en base a las necesidades de los compradores internacionales.

Una vez conocida la proyección de cada uno de los productores, desde el empaque se programa la entrega diaria de fruta por variedades en una operatoria en la cual el productor debe estar en capacidad de estimar si la fruta está en condiciones óptimas de calidad y madurez para ser cosechada, dando aviso a los encargados del empaque, quienes en base a muestras de producto que deben ser enviadas a las instalaciones de la cooperativa, se encargan de determinar, entre otros factores, el contenido de jugo, los grados Brix, el calibre y la calidad visual de la fruta, para en última instancia dar el aval para que el asociado comience las operaciones de cosecha.

Algo a resaltar en cuanto al establecimiento de la calidad de la fruta es el hecho de no existir parámetros estandarizados por parte de la cooperativa. Es decir se reconoce que en la práctica la calidad varía de asociado a asociado y en base a eso se adaptan las labores de empaquetado y las estrategias comerciales.

La cosecha con vistas a la exportación es responsabilidad exclusiva del asociado así como el transporte de la misma hasta las instalaciones de la cooperativa, con lo cual esta última enfoca sus esfuerzos en optimizar las operaciones dentro del empaque. Además de lo anterior se evita incurrir en costos que se pudieran materializar como producto de necesidad de contratar mano de obra y realizar capacitaciones e inversiones de tipo físico, requeridas para hacer frente a las labores de cosecha.

Cabe destacar que para algunos de los informantes calificados el manejar de esta forma las transacciones entre la producción primaria y el empaque es uno de los factores explicativos del dinamismo y competitividad de la experiencia asociativa: *“...El tema de la cosecha y la entrega de la fruta en el empaque es por cuenta de los socios, el dueño es el que los hace, eso hace que la empresa pueda ser exitosa (...) Entonces todo eso está diseminado en el mundo de cada uno (...) el socio cosecha la fruta y la pone en*

el empaque y el empaque la procesa y la vende, y le liquida, entonces todo el problema de cosecha que es un problema costosísimo, mucho más caro que el costo de producción en planta, eso a la empresa no le cae, es problema de cada uno, entonces como es de cada uno, la eficiencia es muchísimo mayor” (Entrevista a asesor técnico del empaque, 2010).

6.4.2. Operatoria y estrategias adoptadas en la fase agroindustrial

6.4.2.1. La estructura física de la Cooperativa

La cooperativa posee una planta de empaque de 1.500 m² (a la que se le suma un galpón de 900 m² construido en el año 2009). Dichas instalaciones cuentan con una capacidad de proceso que alcanza las 50 toneladas de fruta diarias, para lo cual se utiliza una máquina calibradora marca UNITEC de origen italiano que tiene una capacidad de de 18 toneladas por hora.

En cuanto a la adquisición de sistemas de refrigeración es necesario mencionar que la cooperativa ha adquirido dos cámaras frigoríficas y una cámara de desverdizado. Además cuenta con una máquina armadora de cajas de cartón, líneas de lavado, secado y encerado de la fruta, siendo todo el proceso monitoreado desde una estación computarizada donde se llevan los registros de las distintas partidas de fruta a empacar. También existe un área de oficinas equipada con computadores dotados de internet, impresoras y máquina fotocopidora.

Las inversiones realizadas en instalaciones, máquinas y equipos alcanzaban al año 2010 un total cercano a 1,96 millones de pesos, lo cual da cuenta de un proceso de capitalización interna que en definitiva obedece a la búsqueda de un mayor crecimiento y por ende de una mayor competitividad en el mercado.

6.4.2.2. Operatoria y estrategias adoptadas en la fase de procesamiento

La fruta ingresa al empaque⁴⁹ en bines y en primera instancia es sometida al proceso de drenchado (lavado por aspersión utilizando desinfectantes). En el caso de algunas variedades de mandarina que se cosechan con cáscara verde⁵⁰, las mismas se someten al proceso de desverdizado que consiste en dejar la fruta en cámara de frío bajo condiciones de humedad y temperatura controladas a fin de favorecer la obtención de la coloración amarilla requerida para la comercialización. Generalmente la fruta después del drenchado o después del desverdizado en el caso de la mandarina, se deja reposar entre 24 y 48 horas a temperatura ambiente. Posteriormente se procede al volcado y lavado de la fruta en una solución de bicarbonato o hipoclorito de sodio (a menudo se trata de variar los compuestos utilizados para prevenir que las plagas desarrollen resistencia), paso seguido se realiza una primera selección manual donde se descarta toda la fruta golpeada, con problemas de cosecha (rajaduras o cortes), plagas o manchas. La fruta seleccionada pasa a un lavado y desinfección por fricción (con ayuda de cepillos giratorios), luego se le hace un pre secado que la prepara para el proceso de

⁴⁹ La capacidad promedio de la línea de empaque es de 15000 kilos por hora y se trabajan actualmente cerca de 10000 kilos/hora. (Entrevista a miembro del CDA, 2009)

⁵⁰ La mandarina Okitsu se cosecha cuando aún tiene una coloración verde de la cascara para evitar que se dañe en la planta.

encerado, se seca para que se fije la cera y pasa a una segunda selección manual donde se retira la fruta con problemas que haya pasado la primera selección.

Después de todo este proceso la fruta pasa a la calibradora donde se separa por peso y por tamaño y se van derivando las distintas calidades comerciales de acuerdo a los mercados de destino, al tiempo que se obtiene el descarte que va a industria. Además de esto la máquina permite clasificar la fruta por color, en los casos en que los mercados a atender requieran distintos grados de pigmentación de la cáscara. Posteriormente se realiza el empaque en cajas de 15 kg para la naranja y de 10 kg para la mandarina, el etiquetado (teniendo en cuenta las normas de trazabilidad del SENASA cuando la fruta va con destino a la UE) y el palletizado. Finalmente se refrigeran los pallets hasta la consolidación de los contenedores (provistos de equipos de frío) que son luego transportados al puerto de Buenos Aires por una empresa transportista contratada por la cooperativa y finalmente enviados a los países de destino.

Todo el proceso requiere de la acción conjunta del encargado de empaque, el capataz, el personal encargado de operar la línea de clasificación, el técnico de empaque y el asesor técnico de empaque, en una labor que requiere de un flujo de comunicación constante y la supervisión de las tareas para de esa forma asegurar la trazabilidad y la calidad de la fruta empacada. La trazabilidad juega en papel de vital importancia a la hora de ejercer controles sobre los distintos lotes de fruta que se procesan en la planta de empaque:

"La fruta aquí ingresa con un número de socio, cada socio tiene un número, se le asigna al lote de fruta que él cosecha un número el cual va a marcar que tipo de frutas es, o sea se refiere a especie y variedad, y nosotros al ingresar le damos el destino...Luego de que se produce el volcado, al final cuando la fruta queda en la caja se emite una etiqueta que por medio de un código de barras almacena la información de un número de caja, de una variedad o especie, a que productor pertenece...y con el número de partida que también lleva en esa etiqueta nosotros sabemos que día ingresó esa fruta. Toda esa información se almacena en una etiqueta mediante un código de barras, esa etiqueta se la pega individualmente a cada caja. Una vez que ya se conforma el pallet propiamente hecho se hace una lectura con una colectora de códigos de barra que es la que reúne toda la información que va a llevar ese pallet. De esta manera nosotros podemos dar una proyección en la trazabilidad de esta fruta fuera del empaque, o sea desde que entró, estuvo en el empaque, hasta que llegó a destino...llegó a tal destino, sabemos qué caja fue, de qué productor es, qué calibre es, qué variedad o especie es, qué día se procesó y toda esa información incluye la trazabilidad" (Entrevista a jefe de empaque de la cooperativa, 2009).

Para todo esto también es necesario resaltar la función del técnico de empaque quien es el encargado de coordinar la cosecha de la fruta con los productores, realizar el control de calidad una vez ingresa al empaque, preparar la línea de empaque y los productos químicos a utilizar así como supervisar todo el proceso: *"...Una vez de ahí se pasa al volcado, el control también de vuelta como está la fruta, qué calidad tiene, qué color tiene, y de acuerdo, de allí del proceso va a toda la línea se preparan los hidros, la parte de enjabonado, la parte de fungicida, la parte de cera y ya la parte de embalado. Una vez en la parte de embalado vengo y controlo una caja, depende de la calidad de la fruta que tengamos vamos a determinar si vamos a hacer solamente primera o si vamos a hacer primera y segunda o si la fruta no va, es decir que sí tiene mucho daño de cosecha, que puede haber estado presentando muchos problemas,*

directamente se trata de cortar la fruta, de no pasarla para evitar un inconveniente...” (Entrevista a técnico del empaque, 2009).

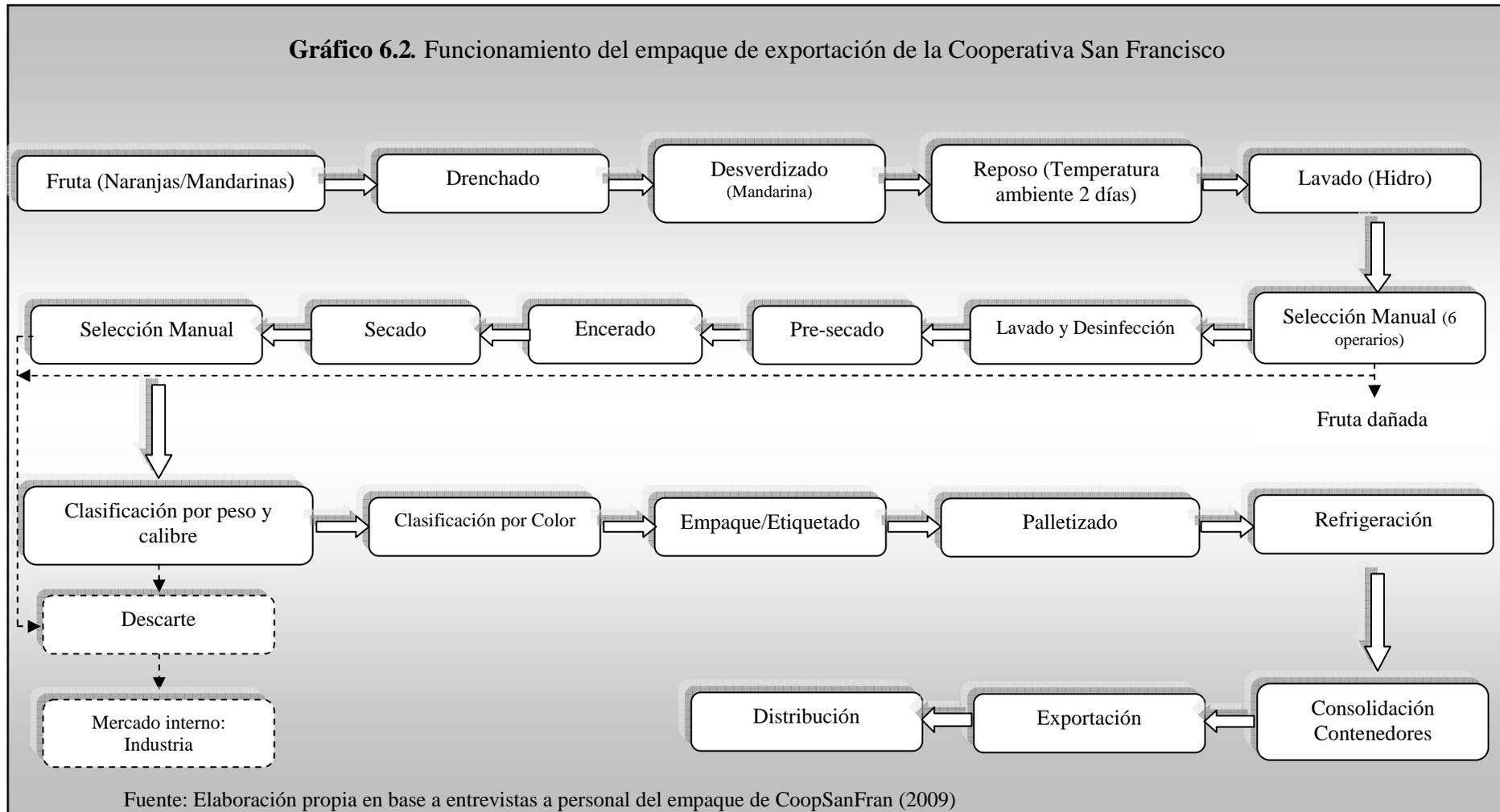
Además se destaca el trabajo conjunto y la consulta constante al asesor técnico de empaque (también asesor de otras empresas exportadoras de la región)⁵¹, quien entra a jugar un papel de gran significancia toda vez que se presenten problemas de distinta índole al interior de la planta de proceso o factores climáticos que dificulten las labores de cosecha a nivel de las explotaciones citrícolas: *“Si, a mí por ejemplo para cosechar me llaman todas las mañanas, sí es una mañana lluviosa “se puede cosechar”?, si, no...todos los días (...) y entonces después, cómo cambian las variedades, las condiciones para el transporte de los contenedores, las temperaturas, la humedad, el cambio de aire, las horas, cómo se debe cargar la fruta”* (Entrevista a asesor técnico del empaque, 2010).

Otro punto a tener en cuenta en este apartado y en concordancia en lo anteriormente expuesto respecto a la variabilidad de la calidad, es el hecho de que se adapte el proceso de clasificación en función de la fruta a procesar. De esta forma y dependiendo del peso y del calibre de la misma se decide si se obtiene una calidad de “primera” y una calidad de “segunda” o si solo se puede obtener una calidad de “segunda”. En todo caso se busca colocar la fruta con la que se cuenta, aún cuando sea a mercados menos exigentes (por ejemplo, clientes de países como Filipinas y Manila que piden fruta de menor calibre en relación a los países europeos). En ese sentido la búsqueda de mercados alternativos se consolida como una estrategia que permite hacer frente a la variabilidad y en cierto modo aprovechar la capacidad productiva del empaque, al tiempo que se minimiza el porcentaje de excedentes no exportables para los asociados, especialmente teniendo en cuenta los mayores costos de mano de obra que implica la cosecha de fruta para exportación.

Por último, de esta forma se procura garantizar al pequeño y mediano productor que entregó su fruta de calidad exportable a la cooperativa una efectiva colocación en los distintos mercados.

⁵¹ Es importante mencionar que se registra una situación similar con el contador de la Cooperativa, quien está en constante comunicación con los directivos y además asesora en materia contable a otras firmas exportadoras que operan en la zona.

Gráfico 6.2. Funcionamiento del empaque de exportación de la Cooperativa San Francisco



6.4.3. Estrategias desplegadas en el plano comercial

La cooperativa, al estar enfocada en el canal de exportación de la fruta en fresco, opera ocho meses durante el año empezando la actividad en el mes de marzo y terminando en el mes de octubre. No presta servicio a terceros por tener copada la capacidad del empaque⁵² y tampoco procesa fruta de productores no asociados (la cooperativa no compra fruta de terceros pero los socios de la cooperativa pueden hacerlo en forma individual para cubrir su cupo de entrega). Aunque la prioridad es el mercado de exportación, en el año 2007 aún vendía un porcentaje cercano al 5% de la fruta en el mercado interno a una cadena de supermercados, operatoria que quedó totalmente desmantelada en el año 2008. En cuanto a la industria⁵³, comercializa principalmente los excedentes no exportables a través de fábricas de jugo ubicadas en Concordia, con las cuales mantiene compromisos o acuerdos de palabra.

Las ventas en el mercado internacional se empiezan a organizar dos o tres meses antes de la cosecha de las distintas variedades. Normalmente durante los meses de diciembre, enero y febrero se empiezan a realizar los contactos con los distintos clientes para poder conocer cuáles van a ser sus necesidades semanales de fruta, entonces en base a la información recabada se elabora un esquema en base al cual se proyectan los requerimientos de cada una de las variedades de fruta durante la temporada, lo que a la vez permite a los asociados -que se reúnen entre un mes o mes y medio antes de la cosecha-, programar la cantidad de fruta de las distintas variedades que pueden entregar por destino.

Un punto importante en cuanto a la operatoria comercial en el canal de exportación es la necesidad de capital para afrontar los costos que de ello devienen, más aún cuando el emprendimiento no recibe financiación por parte de los compradores para evitar que estos últimos impongan las condiciones del negocio. En ese orden de ideas los costos de empaque, transporte, embarque, descarga, entre otros, deben ser afrontados por la cooperativa⁵⁴. Un cálculo aproximado da cuenta de una producción diaria de unas 3000 cajas a un costo promedio de 5 dólares, con lo cual se requieren cerca de 15000 dólares por día:

“Claro, ése es el tema, necesito también financiamiento para exportar porque yo tengo que tener los fondos necesarios para comprar los envases, para pagar las primeras quincenas (los sueldos de los trabajadores del empaque) porque el viaje demora 20, 30 días a Europa y me hacen a mí un anticipo de un 20, 30%, pero el grueso de la fruta me la están pagando cuando la fruta baja del barco y más adelante también, entonces tengo 30, 60 días para cobrar la fruta pero tengo que disponer de semejante cantidad de insumos, 75% tenerlos en la mano para poder exportar” (Entrevista a Contador de CoopSanFran, 2010).

⁵² No obstante de las entrevistas realizadas en el año 2011 se desprende que en 2010 la cooperativa empezó a prestar servicio de empaque a uno de los consorcios exportadores de cítricos que opera en la zona.

⁵³ Durante el ejercicio iniciado el 30 de mayo de 2008 y finalizado el 30 de abril de 2009 se comercializó el 42% de las ventas totales a través de la industria.

⁵⁴ Se estima que cerca del 70% del costo es valor agregado y sólo el 30% es atribuido al producto. (Entrevistas a informantes calificados, 2009 y 2010)

Para poder hacer frente a esta situación la cooperativa ha optado por un esquema de financiación en base a los proveedores, con los cuales negocia la compra de los insumos a un plazo de dos meses, lo que les permite cumplir con las obligaciones una vez recibidos los pagos provenientes del extranjero.

Además de lo hasta ahora expuesto también se despliegan estrategias tendientes a alcanzar distintos mercados, en función de los requisitos de ingreso en cuanto a estándares publico-privados de sanidad, inocuidad y calidad de la fruta. En ese sentido se considera a Alemania como el país más exigente, seguido de Inglaterra, aunque se aclara que se cuenta con un cliente importante en Holanda que abastece cadenas de supermercado europeas, que exige el cumplimiento de normativas de tipo privado para poder entregar la fruta. Esta situación ha generado que desde la organización se empiece a gestionar la implementación de las normas GlobalGAP entre sus asociados. Para tal fin desde agosto de 2009 se empezó a trabajar contratando el servicio de asistencia técnica para un grupo inicial de 10 socios (con posibilidades de hacer las inversiones requeridas a nivel predial): *Si, son 10, entonces esos 10 tienen que hacer sus inversiones prediales y la certificación y el técnico los pone la cooperativa, entonces el técnico va a tu campo y te dice “vos tenés que hacer esto así, y esto así, y esto así”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Por otro lado se mencionan las dificultades para el ingreso al mercado ruso, que además de ser considerado como un país con un esquema comercial complejo, recientemente ha introducido cambios en los protocolos referentes a los límites máximos de residuos químicos en pulpa y cáscara de la fruta, lo cual ha dirigido la atención de la cooperativa hacia la generación de mecanismos tendientes a cumplir con dichas pautas. De hecho esto plantea una situación paradójica como quiera que se debe obtener un producto con una adecuada calidad organoléptica (en referencia al aspecto visual), pero con menos aplicaciones (Solenó, 2010): *“Por un lado queremos la fruta perfecta y por otro lado queremos que no tenga absolutamente nada de productos químicos, entonces si vos ponés las dos cosas sobre la mesa, vos podés hacer una producción orgánica, pero seguramente esa fruta no va a ser perfecta (...) la calidad externa para la vista, para los ojos, “qué linda naranja, qué linda mandarina”, eso va a contramano de lo que vos tenés que utilizar para poder lograr esa calidad (...) si todo el mundo está apuntando a lo libre de agroquímicos y todas esas cosas, también creo que van a tener que cambiar mucho el concepto de lo que es sano, saludable y lo que es lindo”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

La participación en ferias en el exterior es uno de los mecanismos utilizados por la cooperativa para tener acceso a la información respecto a los clientes y distintos mercados. Aunque el número de clientes es variable año a año, se mantienen en promedio entre 10 y 12, estando los más importantes ubicados en Holanda, destino al que se envió en 2009 entre el 60% y 70% de la fruta (el cliente más grande canalizó el 40% de la fruta exportada). Se observa como una ventaja de este mercado el hecho de que revende a otros países absorbiendo fruta de distintos calibres y distinta variedades. A Holanda le siguen en importancia España, Rusia, Ucrania, Asia (Filipinas, Manila). Por lo general se utiliza un esquema comercial basado en grandes recibidores que a su vez hacen la distribución. En el caso de Rusia generalmente la fruta va a distribuidores mayoristas que venden a minoristas⁵⁵.

⁵⁵ En cuanto a las modalidades de venta utilizadas, al mercado ruso se vende a precio cerrado y se les piden anticipos del 20 o 30%. En el caso del mercado europeo se maneja con precios mínimos de garantía

En referencia al relacionamiento con los clientes, la cooperativa no cuenta con oficina de venta en el exterior pero trata de trabajar directamente con los dueños o los encargados de compra para evitar los comisionistas: *“...Sobretudo porque al intermediario solamente lo tenés en la ganancia pero en la pérdida no está... porque vos tenés un intermediario en el medio y se gana el 1%, el 2% porque sería parte del negocio, el problema es que vos no sabés si te está diciendo la verdad, si te está mintiendo, si te está acomodando para el quedar bien, si lo que le dice al otro de vos es la realidad que vos estás transmitiendo, entonces es complicado”* (Entrevista miembro del CDA, 2009).

En esta instancia se debe remarcar la incidencia de la adopción de la figura cooperativa en la concreción de algunas posibilidades de negocio con clientes europeos que por lo general se ven atraídos por un sistema de ventas más personalizado al ser los socios los mismos vendedores: *“...La ventaja para el comprador de afuera es que los negocios son más personalizados...en el imaginario del cliente está pendiente de que comprando fruta a una cooperativa está ayudando a los productores chiquitos...”* (Entrevista al presidente de la cooperativa, 2009). Esta situación viene a reforzar lo dicho por Seipel y Haffernan (1997), respecto a que la estructura cooperativa puede generar ventajas en el establecimiento de alianzas con clientes finales de productos agrícolas a nivel internacional, ya que su vínculo directo con los productores las convierte en proveedores confiables, contribuyendo a consolidar su imagen como socios éticos a nivel internacional.

De hecho y a pesar de no tener contratos formales con los compradores en el exterior, aquellos con los que se tiene un mejor relacionamiento, afianzada a través del tiempo y del éxito en las transacciones comerciales realizadas, suelen visitar las instalaciones de la cooperativa y las quintas de algunos de los asociados para conocer la forma en que se trabaja: *“Si, en general vienen y quieren conocer el empaque, las quintas, conocer los productores...La mayoría de los clientes serios, de los clientes grandes...Si, vienen todos los años, algunas veces vienen tres veces al año, en general se sienten confiados al conocer la persona, conocer tu casa, tu quinta, compartir un almuerzo”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Es importante también mencionar la importancia de la estrategia de marca utilizada por la cooperativa, comercializando toda la fruta de los asociados bajo tres marcas diferentes: COOSANFRA, MONTE CASEROS y NATURAL COOP. Siendo ésta última la marca Premium bajo la cual es comercializada la fruta de primera selección destinada a los mercados más exigentes. Además se utiliza en las etiquetas correspondientes la leyenda “Argentine Citrus”, buscando claramente asociar las marcas al lugar de origen, algo importante para el consumidor europeo preocupado por conocer la procedencia de los productos que consume.

También cobra relevancia en este sentido el diseño del empaque, dado que en el caso particular de los clientes holandeses los mismos dan preferencia al color de la caja: *“...Nosotros tenemos la caja donde hacemos la fruta de segunda (color naranja) pero los holandeses se enamoraron de la caja y allí va fruta de primera en esa caja que en principio era para segunda”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

o lo que se denomina “precio flotante”, las condiciones de venta contemplan el cobro del 70% u 80% de la fruta mientras esta se encuentra en tránsito y el 20% restante “a la buena llegada”. Por su parte en el mercado asiático, en el que se maneja fruta de menor calidad, también se opera con precios cerrados.

Tabla 6.2. Principales marcas comerciales

COOSANFRA	MONTE CASEROS	NATURAL COOP:
		

Fuente: Elaboración propia en base a www.coopsanfrancisco.com.ar

6.5. Incidencia de las estrategias adoptadas en la naturaleza del vínculo establecido con los asociados

En esta instancia se destacan los aspectos de mayor representatividad en relación a la forma en que los productores asociados adaptan sus prácticas y lógicas de acción de manera que se puedan vincular a un esquema de negocios que, como el del emprendimiento cooperativo en estudio, implica la articulación horizontal de actividades en la fase productiva para posteriormente lograr la integración vertical hacia adelante en la cadena de valor.

En este caso en particular, los mecanismos de articulación horizontal y de integración vertical, que en principio se enfocaron en la búsqueda de oportunidades de venta de la fruta en un contexto poco favorable, para luego cambiar buscando una inserción sostenida en el mercado exportador, inciden de manera directa en los modelos de gestión utilizados por los productores asociados en el plano individual, por cuanto implican la necesidad de adoptar mejoras en el ámbito productivo y tener un mejor acceso a información tecnológica y de mercados.

Si bien es cierto que cada productor tiene autonomía en cuanto a las prácticas productivas utilizadas a nivel predial, se hace evidente que factores como la tecnología, los sistemas de gestión de las explotaciones y el acceso a fuentes de información de mercados son determinantes para la inserción de estos productores en los mercados internacionales. Además se resalta la importancia que reviste el cumplir con los parámetros del SENASA en cuanto a la trazabilidad de la fruta, con las normas de tipo privado de prevalencia a nivel europeo (GlobalGAP), y con los protocolos de los países demandantes en cuanto a la sanidad fitosanitaria e inocuidad.

En función de dichos condicionantes, y como bien se mencionó en el capítulo anterior, se observa que los productores asociados precisan la inclusión de sistemas de riego por goteo en sus explotaciones (considerado un aspecto fundamental cuando se pretende obtener fruta con calidad exportable), realizar un plan de pulverizaciones con equipos a turbina, poseer cortinas forestales rompevientos, una alta densidad de plantación que incluya variedades exportables, y mejorar sus sistemas de gestión (efectuando registros de la producción obtenida y de los egresos de fruta, registrando algunas tareas tales como las pulverizaciones, entre otros), así como recurrir a mano de obra más capacitada o con mayor experiencia y capacidades adquiridas en las fases de pre cosecha y cosecha de la fruta.

Todos estos aspectos permiten identificar la existencia dentro de la cooperativa de un proceso de diferenciación interna de los asociados en función de la necesidad de capital económico y educacional para poder exportar y mantener la regularidad como exportador a través del emprendimiento asociativo. En última instancia esto conduce a un proceso de “desgranamiento”, por el cual tienden a permanecer aquellos productores del tipo familiar-empresarial en detrimento de aquellos productores del tipo *familiar puro*, de menor tamaño y con capacidad de capitalización limitada: “*Al principio era más parejo, productores chicos y grandes, porque la cooperativa se armó pensando primero en los pequeños productores, pero entre los pequeños había 4 o 5 que no eran nada pequeños, los que tenían más decidieron: bueno, vamos a hacer para exportación, que la exportación va más y qué sé yo, nosotros como más chicos quedamos atrás*” (Entrevista a productor de 22 has que dejó la Cooperativa, 2008).

Se puede mencionar la situación compleja que enfrentan aquellos asociados de menor tamaño que en la actualidad integran la cooperativa, pero cuya permanencia se ve de alguna manera amenazada en el mediano plazo. Amenaza que se complejiza si se analizan situaciones en las cuales el mismo asociado proyecta su salida de la cooperativa y peor aún cuando califica ese proceso de exclusión como positivo para el crecimiento de la organización: “*...No es que yo esté desconforme sino que uno aprendió mucho, lo que pasa es que hoy yo, si yo me tengo que ir, no me voy porque la cooperativa es mala o porque administran mal, me voy porque la cooperativa necesita crecer y crecer con plata y el chiquito no puede*”. (Entrevista a productor asociado de 27 has, 2009). En términos generales se observa un proceso de diferenciación entre este tipo de productor con respecto a otros del mismo tamaño que presentan posibilidades de inclusión y los productores de mayor tamaño, que por lo general están más estrechamente relacionados con las labores directivas y de gestión de la cooperativa.

Al referirnos a un estrato de pequeños productores con posibilidades de inclusión, ponemos especial atención en aquellos que aunque no han exportado nunca a los mercados del hemisferio norte o no han tenido regularidad en la exportación, se encuentran realizando cambios a nivel de las explotaciones tendientes a lograr una mejor *performance* en este canal comercial. Sin embargo encuentran obstáculos en este sentido, ya sea la dificultad para certificar los lotes (por algún problema fitosanitario o de tipo climático que afecta de manera directa la producción) o la imposibilidad de solventar por sí solos los costos derivados de la cosecha y traslado de la fruta hasta a las instalaciones de la cooperativa: “*...O sea, yo no estoy...prácticamente yo no estoy poniendo fruta acá en la cooperativa por eso (el costo de la cosecha), ése es uno de los motivos, otro porque no estoy pudiendo llegar a la calidad, a la óptima, digamos (...) todavía no estoy pudiendo cumplir con el cupo...*” (Entrevista productor asociado de 25 has, 2009)

Queda claro por su parte que aunque los requerimientos y los cambios necesarios para poder exportar son los mismos para todos, no repercuten de igual manera en los productores *familiares-empresariales o empresariales* que en los pequeños productores del tipo *familiar puro*, que en la actualidad sólo canalizan su producción a través del mercado interno o de la industria vendiéndola “en planta”, dadas las mayores dificultades que para estos últimos se derivan de la necesidad de afrontar los costos asociados a las labores de cosecha, y la falta de información tecnológica y de mercados: “*Los que se retiran son socios chicos y allí está el problema que se tiene por el tema de cosecha, porque una cosecha hoy un bín está en 60 pesos y 100 bines que los pondrías*

en dos días te saldrían en 6000 pesos más algún otro gasto que tengas y por ahí no puede hacer frente” (Entrevista productor asociado de Monte Caseros, 2009).

En este sentido, la mayor capacidad de financiamiento de los productores *familiares-empresariales* o *empresariales*, su mejor acceso a fuentes de información y de mercados, el estar integrados de manera vertical con un empaque propio para mercado interno (que implica tener resuelta la colocación de la fruta a ese canal y contar con cuadrillas de cosecha), además de su mayor escala productiva, son aspectos que confluyen para que las mayores preocupaciones de este estrato se concentren en el alcance de mercados cada vez más exigentes y de esta forma poder consolidar la posición exportadora a nivel internacional.

Es visible que la heterogeneidad en el perfil de productores vinculados podría dar lugar a la existencia de conflictos de interés al interior de la organización en el corto plazo, dado que, mientras los asociados de mayor tamaño propenden por la búsqueda de más y mejores mercados en la escala global, con lo que ello supone a nivel de inversiones (ampliación de las instalaciones y mejora de los procesos, introducción de prácticas de calidad, entre otros), y al desarrollo de nuevos proyectos (construcción de una fábrica de jugos), los socios de tamaño más pequeño expresan la necesidad de que se creen mecanismos de financiamiento, para de esta forma poder permanecer dentro del esquema asociativo: *“A los socios más chicos se les hace más difícil, y bueno es obvio que los que están económicamente mejor son los que nos sacan ventaja... Y bueno lo que pasa es que hasta ahora se está haciendo hincapié acá en la planta de empaque para poder mover, yo espero que eso vaya cambiando de a poco, que también eso hace parte del futuro de los chiquitos que estamos acá (...) y por ejemplo que si yo tengo fruta para cosechar que me adelanten una cierta suma de dinero para yo poder cosechar y traer la fruta al empaque”* (Entrevista productor asociado de 25 has que no ha podido exportar, 2009).

De este modo es importante mencionar que el personal directivo está focalizado en lograr la consolidación de la cooperativa como empresa y que no se han desarrollado aún mecanismos tendientes a facilitar la mejor inserción de los productores de tamaño pequeño dentro del emprendimiento: *“Claro porque vos tenés una parte individual y después tenés la parte grupal y vos tus problemas individuales no los podés volcar adentro del grupo porque vos tenés que venir con tus problemas resueltos a resolver los otros problemas que se tienen en el grupo. O sea, no se puede hacer una ensalada rusa de todo”* (Entrevista a productor asociado de 100 has, 2009).

En todo caso, la pertenencia a la cooperativa permite a aquellos productores de tamaño mediano que han implementado los cambios necesarios y cumplen con los requerimientos de SENASA y de los mercados en cuanto a sanidad y calidad la colocación de su fruta en el mercado internacional. En contraste, la vinculación a la experiencia asociativa no estaría asegurando la inserción exportadora para aquellos productores de tamaño pequeño con capacidades limitadas en cuanto al acceso a capital e información tecnológica y de mercados, dada su mayor dificultad para realizar las inversiones necesarias y afrontar los costos inherentes.

En cuanto al acceso a mejores precios, las impresiones recogidas dan cuenta de valores obtenidos por la venta de la fruta que podrían ser entre el 30% y el 40% mayores a los obtenidos si la venta se realizara a través de terceros y esto guarda directa

relación con la integración de la actividad de empaque de exportación que permite el acortamiento de la cadena de valor, y por ende la apropiación excedentes que usualmente quedan en manos de las firmas agroexportadoras locales o extra locales con presencia en la zona.

Habiendo relevado las implicancias de las estrategias desplegadas por la cooperativa sobre el carácter del vínculo establecido con los asociados, que entre otras cosas implica un proceso de diferenciación interna y de desgranamiento que se traduce en la salida de socios, así como en sus diferentes posibilidades de inserción/exclusión en el circuito de exportación, se considera interesante poder profundizar en casos particulares de productores.

Este ejercicio analítico permitirá, a través de las entrevistas realizadas en el año 2009 y las re-entrevistas realizadas en el año 2011, caracterizar a un segmento de productores que ingresaron a la cooperativa luego de haber transcurrido algunos años desde su conformación, así como establecer los mecanismos utilizados por aquellos productores pertenecientes al grupo fundador que abandonaron la cooperativa para seguir insertos en el circuito de exportación (si lo están) y sus impresiones respecto a la forma de organización y las estrategias de la entidad. Por su parte, resulta atractivo, a partir de este análisis diacrónico, poder conocer hasta qué punto el grupo de productores que integraban el grupo inicial y presentaban ciertas posibilidades de inclusión aunque todavía no habían exportado, finalmente lo lograron y si aquellos en riesgo de ser excluidos por no estar realizando cambios en sus unidades con vistas a lograr su inserción en la exportación efectivamente han tenido que abandonar el emprendimiento.

6.6. El proceso de renovación de la base societaria

Como ya se mencionó en los apartados anteriores, en la cooperativa se han dado dos procesos de recambio en la base societaria, coadyuvados por la orientación hacia la comercialización en el mercado externo. El primero de ellos se registró al año de haberse creado formalmente la cooperativa y estuvo motivado por el establecimiento de una cuota fija mensual para capitalización. Ello propició la salida de algunos de los socios que venían acompañando el emprendimiento desde sus inicios –más adelante se dan mayores precisiones al respecto-, y la entrada de nuevos socios con un perfil más empresarial.

El segundo proceso se vio materializado en el año 2007, cuando se planteó el aumento de la cuota social de capitalización. De esta manera la salida de algunos de los productores de menor tamaño fue nuevamente “compensada” por la entrada de socios con una mayor capacidad productiva (70 has en promedio), con un mayor nivel de educación formal (por lo general con estudios universitarios en agronomía) y con experiencia previa en la producción de fruta de calidad exportable.

A partir de entonces y con un grupo de productores más homogéneo en términos del perfil productivo y con una visión empresarial del negocio se apunta, según lo manifiesta la dirección, a la consolidación del grupo y a la explotación de nuevas oportunidades de negocio. De este modo y aunque pareciera haber una opinión generalizada respecto a las ventajas que podría traer aparejada la incorporación de nuevos miembros (una mayor capitalización, la obtención de mayores volúmenes de

producción, la ampliación del portfolio de productos, entre otras), ante la consulta respecto a la necesidad de nuevas incorporaciones, se identificaron opiniones divididas.

Por un lado están aquellos que se mostraron a favor pero señalaron la necesidad de un análisis previo de las características de los postulantes: *“Yo pienso que sí, que habría que incorporar socios que estén preparados, que tengan el producto para exportar... claro tendrían que venir como ingresamos nosotros que teníamos. Entonces vos ves si te ayuda a exportar, porque si vos ingresas y no tenés...”* (Entrevista a productor asociado, 2009).

Otros que no lo consideraron como algo prioritario para la organización, también coincidían con los anteriores que en caso de optarse por este camino debía estudiar bien a las productores que se postularan: *“No, no es algo urgente... y no es porque uno sea...por decir una palabra grosera, “racista”, si no que uno tiene que tratar, cuando va a buscar una persona, tenés que buscar una persona que te sume, no que te reste...”* (Entrevista a productor asociado, 2009).

Y por otro lado están aquellos miembros que plantearon que la capacidad instalada del empaque era insuficiente para cubrir una posible entrada de nuevos asociados: *“Es complicado por la capacidad de empaque y de cámara, es decir no hay espacio físico suficiente (...) y bueno, estamos al límite (...) lo que pasa es que el empaque éste para mucho no da (...) es una sola máquina y está complicada, aparte se complica más por la cantidad de socios, porque vos trabajás esta fruta que es mía y después que se termina esa fruta se tiene que limpiar toda la máquina, empezar con la otra, y somos 20”* (Entrevista a productor asociado, 2009).

Si bien este último planteo puede ser entendido como una explicación válida para que no se hayan registrado aumentos sustanciales en el número de socios en los últimos años también es posible, a través de los planteamientos antes presentados, establecer la existencia de restricciones a la entrada, no siendo abierta para cualquier productor agrícola interesado (según lo plantea el Estatuto) sino para aquellos que “encajen” dentro del perfil requerido por la organización en términos productivos y de conocimiento de los mercados.

6.6.1. Estrategias desplegadas por los nuevos socios de la cooperativa

En este apartado se toma en cuenta la información obtenida de las entrevistas realizadas a tres de productores que ingresaron a la cooperativa en el periodo posterior a su conformación. En principio se menciona a un productor de 100 hectáreas cítricas residente en Monte Caseros, con nivel de educación formal universitaria (Ingeniero agrónomo), lo que le permite la prestación de servicio de asesoría técnica a otros productores de la zona. Este productor ingresó en el año 2004 y desde entonces ha tenido continuidad en la exportación y ha venido aumentando los volúmenes de fruta destinada a dicho canal, para lo cual considera clave el desarrollo de un grupo de citricultores no asociados a los cuales les compra fruta de calidad exportable. Al momento de realizada la entrevista manifestaba tener el 35% de la superficie plantada preparada para exportación principalmente con variedades de mandarina, de este modo estima que logra exportar cerca del 35% de la fruta producida, destinando un porcentaje similar al mercado interno y cerca del 30% a la industria. La fruta de exportación la

vende exclusivamente a través de la cooperativa, al igual que la destinada a la industria y procesa la fruta de MI en un empaque propio.

Es importante destacar que en una superficie de explotación mayor a la destinada a la citricultura, perteneciente a la familia extensa, se desarrollan otras actividades como la forestación y la ganadería.

En cuanto a las estrategias productivas referidas a la citricultura, destaca la importancia de los cuidados fitosanitarios para obtener fruta de calidad independientemente del destino de la misma: *“Toda la quinta se cuida de la misma manera ...vos tenés un plan sanitario que lo manejas adentro de la quinta, en algunas le pones un poco mas de atención que en otras pero en general se cuida la quinta de la misma manera (...) como yo manejo MI, yo hay lotes que ya sé que los voy a tener destinados directamente a MI y por eso directamente no los certifico, pero si cubren las mismas expectativas de exportación porque inclusive hay mercados que no te requieren certificación, o sea que si mañana el mercado es bueno y el mercado interno está muy saturado o hay malas condiciones y hay que exportar un poco de fruta, se exporta sin problemas. Por eso las condiciones de cuidado en cuanto a lo sanitario y en general la fruta, siempre se cuida igual, para exportación o para MI”* (Entrevista 2009).

En cuanto a su vínculo con la organización hace parte del CDA asumiendo funciones de vicepresidente, desde donde se encarga de coordinar acciones relacionadas con la gestión comercial, condición de afirma la ha permitido el acceso a información y por ende poder mejorar en términos productivos y comerciales: *“...Ese acceso a información, el estar conversando constantemente con los clientes viendo como está el mercado, como vienen las cosas y todo eso, genera un cúmulo de información que si uno la sabe aprovechar, la sabe digerir, te da buenas herramientas para desarrollarte”* (Entrevista 2009). Además hace parte de un grupo de 10 productores que han empezado a capacitarse para la implementación de las GlobalGAP.

Otro de los socios que ingresaron a la cooperativa, también de 100 hectáreas cítricas y con estudios universitarios (Ingeniero químico), está ubicado en el paraje fortuna en la Colonia San Francisco y desarrolla otras actividades productivas como la forestación y la ganadería (la explotación tiene un tamaño total de 260 has). En su caso el 100% de la quinta está preparada para la exportación, contando con el 40% de la superficie bajo riego por goteo, apunta fundamentalmente a variedades de mandarina. Exporta la fruta exclusivamente a través de la cooperativa (cerca del 30% de su producción), tiene empaque de MI y vende de manera directa su fruta de industria. Al ser consultado respecto a las estrategias desplegadas a nivel productivo destaca: *“...Obviamente se está haciendo riego para mejorar lo que es calibre, que mejore la calidad de la fruta, y después se está haciendo todo lo que es cortinas, esas cosas para ir mejorando”* (Entrevista 2009).

Este asociado hace parte del CDA y manifiesta que la pertenecía a la cooperativa fue importante para aumentar el volumen de fruta exportada, implantar nuevas variedades, mejorar las instalaciones, los sistemas de manejo y de gestión de la explotación, así como para la introducción de prácticas de calidad.

Por último se presenta el caso de otro de los nuevos socios que posee una superficie cítrica de 60 hectáreas, contando con otras producciones en la explotación (morrón y

tomate), además realiza otras actividades extraprediales (es transportista). Ingresó a la cooperativa en el año 2007 y hace parte del CDA, vende toda su fruta a exportable a través del emprendimiento (70% de la fruta), así como el descarte que es enviado a la industria. La fruta para MI interno es procesada en un empaque propio y se comercializa a través de un puesto en el mercado concentrador perteneciente a la familia extensa.

El 10% de la quinta cuenta con sistema de riego y cerca del 30% de la quinta está preparada para obtener fruta de calidad exportable. A este respecto indica la importancia de los cuidados que son necesarios: *“La fruta de exportación todos los años se le hace poda, las curas, mayormente a toda la quinta se le hace lo mismo pero en las variedades que se exportan uno sigue más con las podas (...) tenés que tratar de mejorar lo máximo posible la calidad para sacar el mayor porcentaje posible de producto exportable (Entrevista, 2009).*

En todos los casos analizados los productores manifestaron tener experiencia en la venta de fruta para exportación a través de terceros, con lo cual tenían conocimientos relacionados con los requisitos necesarios para obtener fruta de calidad y algunas nociones del mercado, aspectos estos considerados claves para su ingreso a la cooperativa.

6.6.2. Una revisión de la situación de los productores con posibilidades de inserción

En primera instancia se hace alusión a uno de los casos identificados a los que se le encuadró en función de los datos levantados en 2009 dentro de los que tenían posibilidades de inserción en la exportación. El mismo, a través de la implementación de cambios a nivel de la explotación, que incluyen el aumento progresivo de la superficie con riego, la mejora en los cuidados y sistemas de gestión de la explotación ha logrado, aun cuando de forma incipiente, la obtención de una mejor calidad de la fruta, y por ende exportar por primera vez en el año 2010 parte de su producción a los mercados de contraestación: *“Uno todos los años va avanzando un poquito, este año se avanzó bastante con el tema del riego y eso es lo más importante... a partir del riego en plena seca vos podés estar fertilizando, tenés asegurado eso y bueno poda se hizo un poco, cortinas rompevientos, que con el tema de los agroquímicos, la cortina te asegura también una mejor calidad...” (Entrevista, 2009)*

En este caso es necesario destacar que, además de los cambios realizados a nivel de la explotación, existen varios factores que explican en cierto modo su inserción incipiente en la exportación. Por un lado se menciona su particular y creciente interés por acceder a la información tecnológica y de mercados que provee la cooperativa. A pesar de contar con un bajo nivel de educación formal muestra un extenso conocimiento al respecto y en ese sentido su visita constante a las instalaciones juega un papel de vital importancia.

Por otra parte se destaca que a pesar de poseer una superficie destinada a la citricultura de 30 has, junto al padre se dedica a la ganadería (actividad a la que destina unas 200 has), de este modo la posibilidad de acceder a ingresos provenientes de dicha actividad explica en parte el que haya podido hacer frente a los costos productivos asociados. Además pudo acceder a financiamiento del PROSAP para la instalación de riego por goteo (tenía 18 has bajo riego cuando fue consultado en el año 2011).

Mirando al otro productor que en principio quedó encuadrado dentro del grupo de los productores pequeños con posibilidades de inserción, tras la entrevista realizada en el año 2011 para establecer su situación, se pudo constatar su salida de la cooperativa.

Evidentemente en su caso particular las dificultades para el acceso a capital circulante que le permitiera hacer frente a los costos asociados a la contratación de mano de obra, junto a las trabas para obtener créditos para la adquisición de nueva tecnología y los problemas de mercado con la variedad de mandarina que intentó exportar en el año 2010 se consolidaron en los factores desencadenantes en la decisión de abandonar la cooperativa: *“Yo en 2010 perdí, yo puse una sola variedad de frutas ahí, y perdí plata... me retiré en noviembre del año pasado, cuando terminó la zafra, la cosecha, todo ahí, venía la fecha para hacer el cambio de comisión, en la Asamblea, ahí aproveché para salir y les pedí... me fui bien”* (Entrevista, 2011).

“...Yo necesitaba un tractor para mejorar mi producción, un tractor en ese momento valía \$110.000, por ahí 105, hoy \$150.000, yo un productor chico, ¿cómo hacés para juntar eso?, vamos a hablar del año pasado, \$100.000 nomás, si yo tuviera los \$100.000 hoy compro el tractor, y capaz que ni necesito personal, entonces es el tema... intenté después pedir un crédito en el Banco Nación, pero era el 8% anual y era a 5 años, 8 años, y no puedo porque soy monotributista y no tengo empleados (...) yo no pude conseguir nada, o sea que desilusionado totalmente salí, y veo que el productor chico tiene que arreglárselas con lo que tiene, y poner el hombro y nada más (Entrevista, 2011).

Las estrategias implementadas por este productor en el plano productivo apuntan a seguir produciendo fruta exportable, implementando en la medida de sus posibilidades y con financiamiento propio los cambios necesarios para cumplir con dicho fin: *“Si, tratando de mejorar, yo sigo mejorando a full, para el productor chico la única es tratar de salir, en algún momento despegar (...) Riego sigo haciendo, de a poquito, con los pulmoncitos lo voy haciendo... tengo casi 4 hectáreas más, hoy tengo 50% con riego”*(Entrevista, 2011). Por su parte ha optado por la venta de la fruta de exportación “en planta” a otro socio, quien se hace cargo de la labor de cosecha: *“Sigo con la fruta de exportación... pero desviándola, no procesándola, porque al salir y no ser más socio, voy a vender en la quinta... Y, el que me compra se encarga de la cosecha”* (Entrevista, 2011).

Al ser consultado respecto a la adopción por parte de la cooperativa de mecanismos a través de los cuales se pudiese mantener a los socios de menor tamaño, este productor menciona: *“...Yo creo que esa es como una falencia que yo veo en la cooperativa, se apuntó a levantar una máquina que vale más de un millón de dólares o pesos, si no recuerdo mal, ahí hay un capital impresionante, se concentró ahí y el socio si es chiquito, salió...y, bueno, queda uno o dos chiquitos ahí que van a terminar saliendo...”* (Entrevista, 2011).

6.6.3. Una revisión a los productores *familiares puros* en riesgo de ser excluidos.

Por su parte las re-entrevistas realizadas a los productores chicos en riesgo de ser excluidos (aquellos con capacidad de capitalización limitada y que exponían dificultades para obtener fruta de calidad exportable) permitieron observar que los

mismos han logrado permanecer en el emprendimiento, inclusive pudiendo colocar fruta para exportación.

En este sentido los mecanismos o las razones que permitieron su continuidad, aún cuando anteriormente manifestaban un bajo optimismo o vislumbraban la posibilidad de salida en el corto plazo, son distintos. Uno de los casos expresa que la cooperativa, al empezar a prestar el servicio de empaque a terceros ha conseguido canalizar recursos económicos y por ende dejado de cobrar las cuotas sociales a los miembros, situación que no duda en catalogar como positiva y fundamental para su persistencia: *“Yo continúo en la cooperativa por mucho, porque viste que antes teníamos que pagar cuota y se nos hacia pesado, y ahora como hay para terceros, viste que era lo que había que hacer. Entonces la máquina se va pagando sola...no tenemos que pagarla nosotros, pero está bien”* (Entrevista a socio de la cooperativa, 2011).

Por otro lado, uno de los productores entrevistados en 2009 y considerado en riesgo de abandonar la cooperativa (de hecho planteaba que su salida era necesaria para un mejor desempeño de la organización) aún se encuentra vinculado pero de otra forma. Por razones de salud y asociados a la baja rentabilidad obtenida se vio obligado a arrendar la explotación y en la actualidad compra fruta de terceros para cubrir su cupo: *“Yo, por razones de salud, tuve que alquilar mi quinta...tenía contratado el obrero, no me daba rentabilidad, entonces lo indemniqué, lo largué y alquilé la quinta...yo estoy trabajando lo mismo en la cooperativa (...) apporto fruta, lo que sí estoy trabajando más cómodo, mejor que antes porque yo ahora, por ejemplo, aparece un fulano y dice, “tengo trescientos veinte y tantos”... ¿cuánto vale?”, “vale tanto”, voy a verlo, si sirve, yo compro, “vos vas a cobrar a partir de 45 días en adelante, como pagan, ¿vos estás de acuerdo?, “si”, bueno, listo el negocio está hecho.”(...)* y la fruta me la traen al galpón, entonces ni tengo problema de traslado porque antes con el camión, la goma que se pinchó, el tractor que no arrancó (Entrevista a socio de la cooperativa, 2011).

Lo realizado por este último productor concuerda con los esgrimido por Díaz Rönner, (2001), quien señala que ante la falta de escala adecuada, caída de la rentabilidad o endeudamiento, algunos productores ceden la tierra a un tercero mediante arrendamiento u otra modalidad contractual que les permita conservar la propiedad. Sin embargo en este caso, además de lo anterior, el capital obtenido a través del arrendamiento le permite realizar la compra de fruta de calidad exportable a terceros y mantener su estatus de asociado.

De esta forma las estrategias comerciales y de gestión mencionadas, que en definitiva reflejan un proceso de adaptación como respuesta a situaciones poco favorables para el óptimo desarrollo de las actividades requeridas a nivel de la explotación, señalan un cambio de estatus de este productor, quien pasaría en la fase primaria a adoptar la figura de rentista y en la fase comercial la de un mero comprador-exportador, haciendo uso claro está de su membresía a la cooperativa.

En general queda en evidencia que, aunque se confirma la permanencia de los dos casos de pequeños productores *familiares puros* en riesgo de ser excluidos y la salida de uno de los casos con posibilidades de inserción (el otro productor identificado permanece en el emprendimiento), la continuidad de los asociados de menor tamaño sigue dependiendo, en gran medida, de sus posibilidades de capitalización, de la generación por parte de la cooperativa de mecanismos que les permitan mantener su

condición de asociados, o en su defecto del despliegue de estrategias a nivel individual que, como en el último caso presentado, pueden derivar en la adopción, por parte del productor de conductas propias de otras figuras sociales agrarias (arrendatario, comprador/acopiador, entre otras).

6.6.4. Estrategias desplegadas por los productores que han dejado la cooperativa

Para el abordaje de este apartado se han tenido en cuenta entrevistas realizadas en el año 2009 a productores de Monte Caseros, entre los cuales se pudieron identificar algunos casos de citricultores que estuvieron vinculados a la cooperativa San Francisco.

En primera medida se mencionan los casos de productores que integraron el grupo fundador de la cooperativa y que decidieron dejar el emprendimiento por la falta de obtención de beneficios económicos en el tiempo. Esta situación está relacionada con el hecho de haber tenido que acompañar el surgimiento de emprendimiento y la etapa en la cual se realizaban las principales inversiones de cara a poder insertarse en los distintos mercados. En consecuencia los asociados debían esperar para percibir beneficios que retribuyeran los aportes sociales realizados. Tal es el caso de un productor *familiar puro* de 70 has cítricas ubicado en la zona que dejó la cooperativa en el año 2009 y que al ser consultado al respecto respondía: *“Y porque parecía que los buenos negocios llegaban y nunca llegaron, entonces decidimos dejar no más (...) como a lo último ya estábamos dando poca fruta no nos convenía pagar una cuota muy alta por algo que no íbamos a usar”* (Entrevista, 2009).

De esta manera también se ha podido establecer que uno de los factores determinantes para la salida de asociados de la cooperativa está relacionado con los costos en que se incurre para mantener el estatus de asociado (pago de la cuota social) y la necesidad de realizar mayores inversiones en tecnología y contratación de mano de obra, sobre todo para la cosecha y transporte de la fruta.

En relación a esta temática vale la pena destacar la explicación dada por el presidente de la cooperativa a este fenómeno, relacionándolo con una visión de corto plazo por parte de los productores: *“...No siempre te va bien como todo negocio nuevo y cosas nuevas, por ahí el productor que la ve corta se baja del tren con el primer problema, éstos son proyectos grandes y proyectos nuevos para la mayoría, entonces tenés muchos escollos por el camino...”* (Entrevista al presidente de la cooperativa, 2009).

Si nos adentramos en las estrategias que este tipo de productores adopta tras la salida del emprendimiento asociativo, es posible establecer la continuidad que los mismos tienen en relación a las prácticas de manejo y de gestión a nivel de la explotación, es decir se mantiene su interés por obtener fruta de calidad exportable aún cuando el mecanismo utilizado para seguir insertos en el circuito varía, implicando convertirse en proveedores, ya sea de otros productores que continúan siendo socios de la cooperativa o bien de otras firmas o consorcios de exportación que operan en la zona.

Cuando se da la segunda opción mencionada, vale la pena puntualizar que se trata de ex asociados que si bien formaron parte de la cooperativa a la vez canalizaban algún porcentaje de la producción a través de terceros: *“Sí, se seguía trabajando con otros clientes...porque eran muchos socios y todo no podías mandar, y antes de perder otro negocio se la vendías a otro exportador”* (Entrevista a ex socio de CoopSanFran, 2009).

Este comportamiento les permitía en cierto modo tener un parámetro de comparación, teniendo en cuenta no sólo los factores antes mencionados sino también los relacionados con los plazos de cobro de la fruta entregada, de particular importancia para los productores con limitaciones financieras: *“Por ahí capaz que un exportador te pagaba un poquito menos pero era al contado o era 10 días de plazo... (En la cooperativa) será 1 mes, 2, 3, 4 a veces, no sabías (...) como venían las cosas era mejor agarrar la plata, hacer lo que había que hacer y listo. Por ahí acá (en la cooperativa) te daban un poco a los 40 días, a los 30 y el resto a 90, 60, 100 días”* (Entrevista ex socio de CoopSanFran, 2009).

Otro de los productores que dejó la cooperativa se encuentra ubicado en la colonia San Francisco y contrario a lo planteado por el productor arriba citado, aduce que mientras estuvo en la cooperativa nunca procesó fruta porque los precios pagados por el emprendimiento eran mucho más bajos que los ofrecidos por terceros: *“Cuando a nosotros nos decían 5 pesos en planta, en la cooperativa nos quedaban 3, por eso no podíamos mandar”* (Entrevista a ex socio de la cooperativa, 2009). Este planteo lleva a pensar que este productor estuvo sujeto al alza artificial de los precios por parte de las firmas de mayor tamaño durante los comienzos de la cooperativa.

Sostiene que debido a esta situación no pudo mantener la cuota de socio, e incluso recuerda que un año tuvo que dar la mitad de la fruta para saldar lo adeudado a la cooperativa por ese concepto: *“De ahí en adelante, ¿cómo seguíamos, si no se podía vender la fruta? No la quería nadie la fruta, no había salida en el mercado. En ese momento la cooperativa sólo exportaba”*. En consecuencia decidió vender sus acciones: *“Los compañeros tenían que ir palanqueando lo que yo no podía pagar, eso no nos gustó ni a mi papá ni a mí, decidimos salir”* (Entrevista a ex socio de la cooperativa, 2009). En la actualidad sus estrategias comerciales incluyen la venta de su fruta exportable a través de otro productor asociado a CoopSanFran en planta por bin, efectuando el cobro en el momento en que se realiza la cosecha y sin que existan contratos formales.

Así las cosas, se verifica una tendencia entre los productores que salen de la cooperativa a establecerse como *productores-proveedores* de fruta exportable, independientemente de las causas que motivaron su salida de la experiencia asociativa (haya sido por preferencia o por dificultades de distinta índole que impidieron su continuidad).

6.7. Implicancias de las estrategias desplegadas por la cooperativa sobre los productores no asociados.

Para este apartado se analizaron hace uso de las entrevistas realizadas a productores citrícolas de Monte Caseros y a referentes del sector, ubicados en la zona de influencia, para establecer la forma en la cual la presencia de la cooperativa influye sobre la pequeña y mediana producción no integrada.

Antes que nada se debe hacer alusión a la importancia que para los productores de la zona revisten los socios de la cooperativa San Francisco que compran fruta de terceros cuando no les es suficiente la producción propia. De esta manera, la cooperativa, aun cuando sea de manera indirecta se consolida como una alternativa de comercialización de la producción que cuenta con la calidad necesaria para ser exportada. De todas

maneras el convertirse en proveedores de los socios de la cooperativa requiere en la mayoría de los casos de la implementación de cambios y la adopción de prácticas productivas y de manejo acordes a los requerimientos del mercado.

En algunos casos son estos asociados quienes se encargan directamente de asesorar y capacitar a sus proveedores: *“Los orientás, los vas orientando en conjunto con su técnico... ya vas dirimiendo pautas y lineamientos que vos los tenés inclusive desde arriba, pero vos ya tenés cuales son tus normas, o GlobalGAP, o tenés las especificaciones de los productos que podés utilizar, eso después manejas un mismo discurso...un mismo criterio para todos los productores”* (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009). De esta forma es posible evidenciar procesos a través de los cuales se transfiere el conocimiento a través de los diferentes actores involucrados, permitiendo al mismo tiempo la generación de sinergias positivas que en definitiva se podrían consolidar como coadyuvantes para un mejor desarrollo de la actividad en la zona de influencia.

Por su parte desde la dirección también se señala que la cooperativa se ha convertido en formadora de precios de referencia de la fruta a nivel local, aspecto que beneficia de manera indirecta a los productores no asociados, dado que les permite encarar de mejor forma las negociaciones comerciales con terceros: *“Si, por supuesto aunque no le vendan a la cooperativa porque son precios referentes (...) Todo se sabe, el que no está en la cooperativa no tiene acceso al precio oficial, pero yo me voy por ejemplo y le compro la fruta al vecino y le pago “X” centavos el kilo, el vecino de al lado no es de la cooperativa pero sabe que el vecino me vendió a mí a “X” centavos (...) si al que le vende, al que está en la cooperativa le pagaron 10 centavos y al que está al lado le están ofreciendo 7, el seguramente se entera y dirá: “no yo le cobro 10”* (Entrevista a presidente de la cooperativa, 2009).

Además de lo anterior se pueden mencionar las impresiones recogidas en torno a la presencia del emprendimiento asociativo y los beneficios que trae consigo su actividad como un mecanismo que permite descomprimir el mercado interno y por ende mejorar las condiciones de venta de la fruta para los productores principalmente orientados a dicho canal comercial: *“El consumo interno viene en decadencia, si sacan producción (si se exporta), levanta un poquito el precio acá”* (Entrevista a productor de Monte Caseros de 35 has cítricas, 2009).

“La cooperativa hizo mejorar en general la zona, dio frutos muy buenos (...) y vos me vas a preguntar por qué, porque como se iba una gran parte de mandarina afuera se descomprimía el mercado interno entonces había mucho mejor precio...se vendía muy bien al mercado interno porque quedaba la fruta necesaria para abastecer el consumo interno, lo demás se iba afuera, o sea, es necesario y te digo más que si saliera otra cooperativa en la zona de Monte Caseros, sería mucho mejor para nosotros, para trabajar” (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009).

Lo anterior contrasta con algunas impresiones recogidas entre los productores no integrados orientados al mercado interno, para los cuales la presencia de la cooperativa no implica mayores cambios en su forma de trabajar, ni ejerce influencia en la generación de mayores ingresos: *“Si no estás dentro de la cooperativa estás muerto y están los grandes, entonces al pequeño productor no le llega...”* (Entrevista a productor asociado, 2009).

Las diferentes opiniones encontradas respecto a las implicancias de la presencia de la cooperativa en la zona dejan ver que la organización no ejerce la misma influencia sobre todos los citricultores no asociados, algo difícil de lograr si se tiene en cuenta que la misma cuenta con una capacidad de trabajo limitada.

6.8. Otras implicancias sobre el territorio.

En este apartado se analiza el material cualitativo obtenido en relación a la importancia del caso relevado en la generación de procesos de desarrollo local, poniendo especial atención a las implicancias a nivel de creación de fuentes de empleo, actividades de apoyo a la comunidad, la mejora de la actividad citrícola en la zona y la aparición de actividades conexas.

En primera instancia se aborda el tema de la generación de fuentes de empleo, resaltándose que la cooperativa dentro de su estructura de empaque alberga alrededor de 60 trabajadores en relación de dependencia durante la mayor parte del año. En su mayoría el personal proviene de un pequeño paraje rural ubicado a unos 10 kilómetros del empaque: *“Acá hay un pueblito rural, Labougle, y bueno mucha gente de ahí trabaja acá...pero mucha gente no tenía trabajo. Trabajan muchas mujeres acá para el descarte y creo que esas mujeres seguramente no trabajaban antes”*. (Entrevista productor asociado de Monte Caseros, 2009).

Por su parte y aunque la cooperativa no tiene una política escrita en relación a la generación de actividades de apoyo a la comunidad, las opiniones recogidas entre los asociados indican que la misma ha tenido injerencia en actividades de capacitación y apoyo a la ejecución de obras en las escuelas del área de influencia.

La mayoría de los productores consultados coinciden en afirmar que aunque se han generado muchas actividades a nivel local, la evidencia más concreta en cuanto a la aparición de actividades conexas está relacionada con la presencia en la zona de los aserraderos, las fábricas de pallets, bines y cajones, así como conformación de empresas de transporte y las cuadrillas de cosecha: *“Es impresionante en lo que es social, siempre hablamos de lo que la cooperativa genera, el impacto que tiene, o sea porque si vos tenés 50 personas que trabajan allí, pero después tenés las cuadrillas de cosecha que sacan la fruta, el camioncito que hace el flete, tenés el que va a hacer un servicio de mantenimiento, es muy amplio”* (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009).

“...Todo lo que mueve es muy importante y toda la gente que trabaja, aparte todo en blanco, genera todo un movimiento muy importante. Está la fábrica de pallets y bines y eso sí se hace en la zona” (Entrevista a productor asociado de Monte Caseros, 2009)

Además de lo anterior, uno de los indicadores más importantes se verifica en el terreno de la generación de otras iniciativas en la zona tendientes a comercializar fruta cítrica en el exterior. Así se produce el surgimiento de la Cooperativa Citrícola de Corrientes que replica el modelo implementado por CoopSanFran, iniciando sus actividades en el año 2007 en el municipio de Mocoretá.

Es necesario también mencionar el establecimiento de redes relacionales a nivel local/regional, donde se presenta una mayor afinidad con los consorcios y firmas

ubicadas en Entre Ríos (Fama, Nobel, Citrícola Chajarí, y Salerno) y la cooperativa de Mocoretá (Coopecicor). Los vínculos establecidos a nivel interempresarial son de tipo informal, basados en relaciones de confianza entre el personal directivo de las distintas organizaciones y facilitan el intercambio de información de mercados en situaciones puntuales que pueden derivar en mejores condiciones comerciales.

En este sentido se destaca que la mayoría de los productores asociados pertenece a la Asociación de Citricultores Unidos de Monte Caseros, y la cooperativa San Francisco a su vez forma parte de la Cámara de Exportadores Citrícolas, ámbitos que funcionan como espacios de intercambio con los distintos actores a nivel local.

6.9. Perspectivas y desafíos de CoopSanFran

Dentro de las mayores preocupaciones para la dirección de la cooperativa en la actualidad se pueden destacar las relacionadas con el cumplimiento e implementación de sistemas privados de certificación de calidad, que les permita la incursión en mercados más exigentes y por ende poder captar mejores oportunidades de negocio. En tal sentido se ha puesto en marcha una iniciativa tendiente a cumplimentar los requisitos exigidos, a la cual ha adherido un grupo de 10 productores asociados: *“Si, es algo que se traduce directamente en los precios de venta y por eso hoy día estamos con lo de GlobalGAP, porque queremos tratar de mejorar en ese aspecto”* (Entrevista a productor asociado de 70 has cítricas). No obstante su implementación a la vez entraría a constituirse en una mayor dificultad para la permanencia de aquellos productores que no logren certificar dichas normas.

Las acciones apuntan a la búsqueda de nuevos productos químicos a precios razonables y la introducción de prácticas de manejo de las explotaciones que permitan el uso adecuado de los agroquímicos: *“Lo más complicado sería la parte de los agroquímicos, la de los residuos, Rusia que tiene una cosa y la UE te pide otra y se contradicen unos con otros y prácticamente no te queda margen de productos para utilizar... a partir del ingeniero acá vamos a tratar de definir qué es lo que vamos a hacer, algo conjunto, eso es lo que se está estudiando hacer un manejo medio integrado para que nadie haga nada diferente, entonces se sabe lo que se manda. (...) ya te digo son tantos temas los que se tocan, lo que pasa es que por ahí hay cosas que están fuera del alcance, que uno las trata de hacer pero es complicado* (Entrevista a socio de la cooperativa de 35 has cítricas, 2009).

Algunos productores han indicado la necesidad de trazar iniciativas tendientes a mejorar la organización del esquema comercial, en este sentido las acciones apuntan a la creación de un departamento de ventas que articule a un grupo pequeño de productores, que se encargue de las labores de búsqueda y seguimiento de los clientes, así como de los distintos mercados: *“Hoy los temas más importantes que tenemos, si vamos a la parte operatoria, es todo el proceso de certificación, todo lo que es GlobalGAP, todo lo que es residuos, todo lo que es la operatoria, o sea, por un lado estamos cerrando la campaña, terminando la campaña de exportación y por el otro ya estamos empezando a delinear cuales van a ser los principales ejes para la campaña siguiente que empieza en febrero, estamos armando una agenda de trabajo con clientes y con la parte logística para la próxima feria que la tenemos en Berlín en Febrero, entonces con XXX que es otro de los socios estamos empezando a trabajar esa parte, cerrando el año de los clientes, haciendo un balance de cada cliente para tenerlo listo para ese momento y el*

momento nos sentaremos con cada cliente, con su carpeta y le decimos: “bueno, qué pasó, cómo anduvimos, qué tenemos que mejorar”, siempre nos hacemos una autocrítica permanente y pedimos que los clientes nos estén dando un “feed back”. (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

A propósito del recambio en el tipo de productores han surgido algunos planteamientos respecto a la necesidad de propiciar iniciativas tendientes a apoyar desde el punto de vista financiero la actividad de los productores de menor tamaño, que han acompañado el proyecto desde sus inicios y que han hecho un gran esfuerzo por permanecer en el esquema: *“...Habría que tratar de ayudarlos, buscar la vuelta financieramente...que puedan mejorar la producción de ellos...no se ha charlado...pero calculo que tenemos que hacerlo porque tenemos dos o tres chicos que si no se van a ir...son gente que fundó esto...yo creo que a medida de que nos vayamos ampliando tenemos que crecer en grupo, no uno solo o tres, tenemos que crecer todos”* (Entrevista a miembro del CDA, 2009).

Al hablar de desafíos y proyectos a futuro se destaca la motivación para unificar y consolidar el grupo y mejorar la producción de asociados, así como la ampliación de los mercados. Se resalta el proyecto para la construcción de una fábrica de jugos en la cooperativa que permita ampliar las posibilidades de colocación de la fruta. A este respecto al presidente de la cooperativa señalaba: *“Tenemos ya casi armado, pero es una inversión de 10 millones de pesos...si vos tenés un volumen demasiado grande siempre hay fruta para industria propia o ajena entonces la única forma es procesar esa fruta y vender la fruta procesada... es un proyecto grande, es un proyecto ambicioso, el socio está de acuerdo, lo que pasa es que después hay que darle forma al proyecto y tenés que laburar...tiene que ser para exportar, es más hay que pensar en cremogenado, hay que pensar en jugo granulado y es lo que hay que hacer”* (Entrevista, 2009).

Esta opinión contrasta con lo expresado por uno de los socios pequeños respecto a la construcción de la fábrica de jugos: *“Hay socios que quieren y otros que no quieren, yo no sé si apoyaría eso porque uno no sabe cómo es, cómo se va a trabajar, tiene que trabajarse muy bien, que esté a cargo una persona recta”* (Entrevista a socio de la cooperativa, 2009).

De las entrevistas surge un hecho que vale la pena mencionar, que guarda relación con la posibilidad de que la cooperativa trabaje nuevamente fruta para mercado interno, tal como sucede en las firmas exportadoras de Entre Ríos.

Al parecer es una preocupación que ha estado presente pero que no cuenta con una buena acogida por la dirección de la cooperativa, para la cual está claro que no se puede competir en ese canal comercial por los mayores costos en que se incurre, producto de la contratación de personal por parte del empaque y los costos de funcionamiento de la maquinaria asociada, frente a empaques de menor estructura que trabajan en “negro”. No obstante esto último no justifica de manera suficiente la no participación en el mercado interno si se tiene en cuenta que los consorcios exportadores de Entre Ríos destinan una porción de sus ventas a dicho canal comercial. El presidente menciona que esa es una discusión cerrada por el momento y reconoce que hay socios que no están de acuerdo.

Por su parte el vicepresidente de la organización apuntaba: *“El mercado interno es tan complicado como el de exportación, la única diferencia es que en el mercado externo hay reglas un poco más claras. El MI es muy volátil, es muy difícil de manejarlo y en general tener un impuesto, es complicado. (...) el costo operativo que tiene la cooperativa para el MI es mucho mayor que el que tengo yo en mi empaque particular...una cuestión de máquinas, una cuestión de mano de obra, una cuestión de muchas cosas digamos, que hacen que el costo operativo sea mayor, entonces al tener mayor costo vos también eso se lo terminás sacando a la fruta porque la fruta se vende al mismo precio...”* (Entrevista, 2009).

Analizando el tipo de productor predominante en la cooperativa es posible observar que la mayoría tiene, en alguna medida, resuelta la fase de comercialización de la fruta al mercado interno al contar con un galpón de empaque propio y compradores en los distintos mercados concentradores, con lo cual tendrían una menor preocupación de que la cooperativa trabaje fruta para este canal comercial: *“Lo que pasa es que la mayoría de los socios, todos tenemos el MI desarrollado y allí están algunos que no tienen el MI desarrollado, pero tampoco es como que buscan... Sería lindo pero...como que estaríamos agrandando mucho a la cosa y no hay la capacidad humana suficiente para todo, entonces vos por ahí querés hacer todo y no hacés nada. Entonces en la cooperativa, nosotros qué tenemos? Lo primero es la exportación, apuntemos a la exportación y bueno, después veremos si se hace MI* (Entrevista a socio de la cooperativa de 100 has cítricas, 2009). De hecho es evidente que de concretarse esta iniciativa la cooperativa entraría a competir directamente con los empaques de fruta para el mercado doméstico de algunos de sus asociados.

Consideraciones finales del capítulo 6

Se considera relevante reflexionar acerca del hecho de que, en función de las tendencias de cambio asociados a la globalización de la agricultura, que traen consigo la aparición de cuestiones complejas para la pequeña y mediana producción familiar (relacionadas con la presencia de mayores exigencias competitivas, de sanidad y calidad agroalimentaria, y de mayores volúmenes productivos requeridos por los mercados externos), autores como Page y Slater, 2002; Balsevich *et al.*, 2003, sostienen que los pequeños productores se ven obligados a cumplir con ciertas condiciones para poder insertarse en estos mercados exigentes, tales como el acceso a información y una apropiada organización. A este respecto Teubal, Domínguez y Sabatino (2005), sostienen sin embargo que dichas exigencias implicarían la desaparición o desarticulación de la pequeña y mediana producción familiar, en un contexto donde una mayor integración vertical de actividades es requerida.

El abordaje del caso de la cooperativa San Francisco, en cuanto experiencia de articulación horizontal orientada a la inserción de la pequeña y mediana producción citrícola en el mercado internacional de frutas frescas, ha permitido vislumbrar los procesos a través de los cuales surgen este tipo de emprendimientos, donde la influencia del contexto entra a jugar un papel de gran relevancia, toda vez que ante la presencia de perturbaciones, que plantean problemáticas concretas en referencia al ejercicio comercial, este tipo de productores genera iniciativas orientadas a paliar sus efectos. Dentro de éstas se posiciona la asociatividad como una estrategia de gran valor para el alcance de una mayor escala productiva, el acceso a una mejor posición negociadora frente a los actores de mayor poder de determinación y a mejores oportunidades de

financiamiento. Esto les permitió inicialmente la venta agrupada en el mercado interno y posteriormente, poder plantearse la orientación de las actividades hacia la exportación.

A pesar de la presencia de situaciones críticas en el sistema agroalimentario como desencadenantes del proceso asociativo, tal como fuera planteado por Caballer (1981) se refuerzan los postulados de aquellos autores que señalan que, las características del ámbito productivo, experiencia previa de los productores en la conformación de emprendimientos de tipo asociativo, así como su capacidad de articulación y de gestión inciden en gran medida en el éxito o fracaso de este tipo de organizaciones (Teubal y Pastore, 1995)

De hecho se puede observar la forma en que esta experiencia asociativa de tipo cooperativo, surgida por iniciativa de pequeños y medianos productores citrícolas (la mayoría con antecedentes en este tipo de organización, aunque vinculada a una cooperativa eléctrica de la zona), logra el acceso a una serie de apoyos de tipo económico e institucional que favorecen la consolidación del emprendimiento y su continuidad en el tiempo. También se evidencia el hecho de que, al encontrarse inserta en un ambiente altamente competitivo y cambiante, signado por la globalización del sistema agroalimentario y la necesidad de incorporar nuevas tecnologías ha tenido que encarar una fuerte capitalización, para lo cual ha precisado de la inversión de los productores asociados a través de un sistema de cuotas mensuales, establecidas de acuerdo al porcentaje de participación en la cooperativa. Esto aleja al modelo adoptado del modelo cooperativo tradicional y refuerza los planteos de distintos autores según los cuales, frente a la globalización que trae consigo nuevos competidores transnacionales y nuevas formas y métodos de negocios, las cooperativas se ven obligadas a romper con las prácticas tradicionales y a examinar nuevos enfoques, nuevas políticas y nuevas estructuras, incluyendo la creación de nuevas formas cooperativas a través de las cuales se logre un mejor desempeño en los mercados y en consecuencia, poder generar mayores beneficios económicos para sus asociados (Fairbairn, 2006).

Hasta este punto se puede ver claramente que la cooperativa ha atravesado por las tres etapas descritas por Lattuada y Renold (2004) que se refieren a: El origen, que implicó la integración horizontal y vertical de los productores citrícolas, en este caso de un reducido número de ellos, con el objeto de acrecentar su capacidad de negociación. Luego se da una recreación de las condiciones de competencia, donde el mercado pasa a constituir la forma de negociación y coordinación más conveniente para los productores. De esta manera la cooperativa, ante situaciones relacionadas con un bajo grado de compromiso por parte de los productores asociados que vendían a la cooperativa según su conveniencia y oportunidad respecto de otros agentes de mercado y principalmente frente a la competencia ofrecida por empaques de menor tamaño, decide emprender la búsqueda de un mayor crecimiento y de nuevos mercados en el exterior. En un tercer momento y ante la mayor especificidad, incertidumbre, complejidad y frecuencia de las transacciones como producto de su inserción en mercados más exigentes, la cooperativa despliega estrategias organizacionales, productivas y comerciales que requieren un mayor grado de integración y compromiso por parte de los asociados.

Estas estrategias, de acuerdo a lo planteado por Chaddad y Cook (2004) incluyen la adopción de un modelo de cooperativa afín a la forma de organización de las denominadas “Cooperativas de Inversión Proporcional” por cuanto en CoopSanFran

están diferenciados los aportes o cuotas sociales en función del perfil de cada uno de los productores, lo que en definitiva determina el derecho a uso de las instalaciones.

Por su parte y si se tienen en cuenta los planteamientos de Lattuada y Renold (2004) sobre los distintos tipos morfológicos de cooperativas, es evidente la existencia de una situación en la cual se prioriza la rentabilidad económica por encima de los valores doctrinarios. De hecho y aunque se verifica un intento por dar cumplimiento a algunos de los principios cooperativos que le dan sustento, lo cierto es que la cooperativa desde sus inicios ha tenido como modelo a las empresas de capital existentes en la zona (especialmente a los consorcios de productores)⁵⁶, buscando reducir las diferencias existentes con estas empresas y de esta forma tratar de superar situaciones adversas y afrontar de la mejor forma los desafíos impuestos por un medio ambiente de negocios cada vez más globalizado y exigente en términos de normas y controles.

De esta forma se podría decir que el emprendimiento ha empezado a transitar el camino hacia lo que estos autores denominan “Organización Institucional en Competencia Económica Dinámica”, desarrollada a partir de una “Organización Institucional Paradojal”, donde siempre existieron tensiones entre la preservación de la

⁵⁶ Según se expone en Craviotti, et al. (2012:65-67), “Las empresas de capital dedicadas a la exportación de fruta cítrica en fresco en general apuntan a lograr una diversificación de variedades, procurando garantizarse una base importante de producción propia con cualidades específicas, especialmente de variedades exportables. Disponen -aunque no en la totalidad de sus plantaciones- de sistemas de sistemas de riego localizado que les permiten realizar prácticas de fertirriego. Certifican una parte de la superficie con destino a la Unión Europea y también cumplen estándares privados como GlobalGAP. La mayoría de los empaques cítricos de exportación operan durante alrededor de ocho meses al año, con una mayor intensidad en julio y agosto. La mano de obra suele ser tercerizada total o parcialmente a través de empresas de servicios, los puestos estratégicos son de carácter permanente. Cuando no alcanzan a cubrir la demanda con su propia producción compran fruta para exportación a productores, generalmente de tamaño mediano. En este accionar incide tanto la necesidad de obtener escala como la de conseguir fruta de determinadas variedades que demanda el mercado.

Los consorcios de productores no compran fruta, procesan y exportan la ya cosechada por sus asociados a cambio de un costo promedio por kg. (que puede incluir un porcentaje destinado a nuevas inversiones). Los integrantes de estos emprendimientos algunas veces compran fruta de terceros para completar el cupo que tienen asignado en función de su participación en la empresa; cuando esto ocurre no hay diferencias en su accionar respecto a las demás firmas.

Otra modalidad de articulación hacia atrás es cuando las firmas trabajan con productores “integrados” que cumplen determinados requisitos. El sistema de integración se apoya en productores medianos a través de

contratos de palabra en los cuales queda implícita la exclusividad en la venta de la fruta. Las firmas hacen un seguimiento estrecho de la producción en quinta, dan las pautas de cómo producir y manejar el cultivo de manera de obtener la calidad que requieren; brindan asistencia técnica -planificación de aplicaciones de agroquímicos-. En algunos casos han financiado inversiones y la certificación de normas GlobalGAP. También efectúan compras de insumos en conjunto. Otra modalidad que las firmas emplean es la entrega directa de agroquímicos; el valor es descontado cuando finaliza toda la operatoria comercial.

Las firmas suelen hacerse cargo de la cosecha; ello les permite un mejor control de las tareas de recolección en función de obtener mejores rindes en el proceso del empaque.

Para insertarse en la exportación, las firmas que operan en la región disponen de oficinas comerciales en el exterior o bien venden su producción a través de brokers.

Las ventas se realizan en firme o en consignación; las empresas trabajan con varias marcas propias según los destinos. Debido al volumen de fruta que controlan en ciertos momentos del año poseen cierta capacidad de regular la oferta argentina. También han logrado diversificar sus mercados de destino, aminorando la dependencia respecto a los compradores”.

doctrina cooperativista y la retorica discursiva vinculada a la búsqueda de beneficios económicos.

En consecuencia, la inserción exportadora ha generado situaciones particularmente complejas para los productores asociados de menor tamaño y particularmente para los del tipo *familiar puro*, toda vez que el crecimiento de la cooperativa y su búsqueda de nuevos mercados les demanda inversiones a nivel predial que conlleven a una mejor y mayor productividad. De este modo la necesidad de capital circulante que permita hacer frente a los costos asociados a las fases de pre cosecha y cosecha de la fruta, certificación e inscripción de lotes exportables y la introducción de prácticas de calidad, expone algunas de las cuestiones por las cuales se verifican procesos de “desgranamiento” (caracterizados por la salida de los socios más chicos) y la entrada de socios de mayor tamaño al interior de la organización. De hecho se puede hablar también de un proceso previo, y hasta cierto punto sostenido de “diferenciación” al interior del emprendimiento, expresado en la existencia de productores de menor tamaño en riesgo de exclusión, otros de tamaño pequeño con posibilidades de inclusión (por encarar los cambios necesarios para poder obtener fruta de calidad exportable, sin haber podido exportar o logrado regularidad en la exportación) y socios de tamaño mediano que han logrado consolidar su posición exportadora a través de la cooperativa (productores del tipo *familiar empresarial y empresarial*).

De esta forma se puede resaltar que pareciera existir una tendencia hacia la homogeneización del perfil de los productores asociados, prevaleciendo aspectos como el nivel económico-productivo, un adecuado conocimiento de los mercados y un mayor grado de involucramiento o de compromiso con la organización.

Si bien el emprendimiento surge como una iniciativa de pequeños y medianos productores para dar solución a problemáticas estructurales relacionadas con las posibilidades de venta de la producción citrícola a nivel local (algo que refuerza al cooperativismo como una buena herramienta a la hora de lograr la inserción en los distintos mercados), la globalización del sistema agroalimentario, caracterizada por la alta competitividad y la necesidad de dar cumplimiento a una serie de parámetros de calidad de tipo público y privado, genera procesos de transformación, organizacionales e institucionales al interior de los emprendimientos de este tipo, donde se prioriza la lógica mercantil por sobre los valores cooperativos, y en ese transitar quedan expuestas las debilidades de los productores *familiares puros* a la hora de enfrentar los cambios necesarios para una adecuada vinculación al mercado global.

De esta manera ante la dificultad de acceder a capital circulante y a sistemas de crédito en condiciones favorables que les permitan afrontar los costos inherentes, la mayoría de ellos se ven forzados a dejar la cooperativa. Lo interesante sin embargo es su continuidad en la producción de fruta de calidad exportable y la tendencia a convertirse exclusivamente en proveedores de otros socios de la cooperativa o de asociados a otras firmas que operan en la zona.

Por otra parte se pueden matizar estas aseveraciones, que ponen en cuestión la capacidad de inclusión de las cooperativas, aludiendo a su evidente importancia en la generación de empleo a nivel local y en la aparición de actividades conexas, aun cuando la misma no cuente con una política escrita de apoyo a la comunidad y los esfuerzos

dirigidos en este sentido parecieran buscar dar respuesta a problemáticas puntuales del contexto espacial en que se encuentra inserta.

Una última reflexión surge del análisis del caso de la cooperativa San Francisco y está relacionada con la convergencia o divergencia de las estrategias desplegadas por la experiencia asociativa en el plano organizacional, productivo y comercial, con las puestas en práctica por otras cooperativas frutícolas integradas por pequeños y medianos productores en el plano internacional, así como sus implicancias sobre el vínculo establecido con los asociados. Por tal motivo en el capítulo siguiente se profundiza sobre estas dimensiones, contrastando el caso de estudio con el de una cooperativa brasileña también orientada a la exportación de frutas de contraestación.

Capítulo 7. Análisis comparativo de las estrategias desplegadas por el caso de estudio y las adoptadas por otra cooperativa frutícola en el plano internacional

7.1. Introducción

Los datos hasta aquí presentados en relación al caso de la cooperativa San Francisco, dan cuenta del despliegue de estrategias organizativas, productivas y comerciales que le permitieron lograr una inserción en el mercado internacional de frutas frescas. En dichas estrategias, como ya se mencionó, fue central el rol del Consejo Directivo buscando replicar el comportamiento de las empresas exportadoras de la zona. Además muestran implicancias directas en las condiciones de exclusión/inclusión de los pequeños y medianos productores citrícolas en el circuito exportador, dado que conllevan cambios a nivel productivo y de gestión.

No obstante, un interrogante que surge es hasta qué punto las estrategias utilizadas por el caso de estudio divergen/convergen con las adoptadas por otro emprendimiento de tipo cooperativo presente en el plano internacional, que se dedique a la exportación de frutas y que surja por iniciativa de pequeños y medianos productores. De esta manera se busca hacer una contrastación de los resultados obtenidos, que en definitiva conlleve a la obtención de un conocimiento más general y un planteo más abarcativo de la temática estudiada.

Para lograr el objetivo propuesto, en el presente capítulo se plantean un conjunto de dimensiones centrales para un análisis comparativo que involucra a la cooperativa San Francisco -desarrollado en el capítulo anterior-, y a la Cooperativa Agrícola Juazeiro de Bahía (CAJ-BA), ubicada en el nordeste de Brasil⁵⁷. La elección de la misma es el resultado de un proceso de identificación y selección de varios casos potenciales, para lo cual se dio prevalencia a tres factores fundamentales: a) que estuviesen conformados por pequeños y medianos productores, b) que se dedicaran a la exportación de frutas en contraestación, y c) que estuvieran suficientemente documentados como para poder establecer parámetros de comparación.

La estructura del capítulo comprende, en primera instancia, una breve caracterización de área geográfica en que se encuentra ubicada la cooperativa, poniendo especial atención a la actividad frutícola en ella desarrollada y los aspectos de mayor relevancia en torno a la presencia del movimiento cooperativo. Luego se exponen los datos de mayor representatividad en relación al surgimiento de la CAJ-BA, así como en cuanto a sus estrategias organizativas, productivas y comerciales, presentando sus similitudes y divergencias en relación al caso de la cooperativa San Francisco.

7.2. La fruticultura del Valle del Río San Francisco, nordeste de Brasil.

Si se pone atención a la región del Valle del Río San Francisco, es preciso mencionar que la misma abarca cerca de 120000 hectáreas frutícolas, siendo señalada como una de las bases del crecimiento económico y del desarrollo nacional, responsable por el 42% del total de las exportaciones brasileñas de uva y mango en fresco (Secretaría de Comercio Exterior de Brasil– Secex, 2012).⁵⁸

⁵⁷ Esta comparación utiliza principalmente como referencia el trabajo de María Luiza Pires titulado, “O cooperativismo agrícola em questão. A trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste do Canadá”, Recife, Editora Massangana, 2004.

⁵⁸ Se estima pertinente mencionar la importancia de la agricultura familiar en el nordeste brasileño, que representaba en el año 2000 cerca del 88,3% de los establecimientos productivos, ocupando el 43.5% del

Mapa 7.1. El Valle del Río San Francisco, nordeste de Brasil



Fuente: www.valedosaofrancisco.com.br

Según lo sostienen algunos autores (Falcão, 1999), el crecimiento de la fruticultura está posibilitando una “integración productiva” de la región noreste a la dinámica nacional a través de sus importantes centros frutícolas - el Valle del San Francisco y Valle de Acu - destinados a abastecer los mercados nacionales y extranjeros. Hay que mencionar en este sentido que la producción de frutas de dicha región tenía una participación del 5,8% de las exportaciones brasileñas al año 1998 por un valor de U\$S 212 millones. Por esta razón la exportación de frutas se consolida como una de las más sólidas actividades productivas en el Noreste (Pires, 2004).

La fruticultura irrigada en el Valle del San Francisco y el Valle de Acu en Río Grande del Norte es responsable, junto con otros factores, de que el noreste haya presentado un crecimiento diez veces mayor al del Estado de Brasil en 1998 (aunque el área sigue teniendo los peores indicadores sociales en el país) (Andrade, 1999; Pires, 2004).

Hasta los años sesenta, la economía del Polo Juazeiro/Petrolina se basó en una agricultura de baja productividad, fundamentalmente algodón, ganado, y cultivos de subsistencia (frijoles y maíz). Este sistema de producción fue fuertemente modificado por las inversiones en infraestructura de irrigación que iniciaron las agencias federales

área regional y siendo responsable del 43% del Valor Bruto de la Producción de todo el noreste (Juste y Pires, 2010).

gubernamentales a finales de esa década⁵⁹ (Damiani, 2001). Para 1996, CODEVASF había construido seis proyectos de irrigación en Petrolina/Juazeiro con cerca de 44000 hectáreas de tierras irrigadas incluyendo más de 200 empresas agrícolas y alrededor de 2200 pequeños propietarios. Para 2001, la superficie comprendida fue de 46300 hectáreas debido a las nuevas inversiones en infraestructura que CODEVASF llevó a cabo a finales de los noventa.

Como resultado de estas inversiones en irrigación la estructura económica del Polo Petrolina/Juazeiro cambió drásticamente. En consecuencia, desde la década del 2000 la agricultura ha estado dominada por cultivos de alto valor, incluyendo uvas de mesa y mango para exportación y un amplio rango de productos principalmente orientados al mercado interno (plátano, coco, guayaba, melón, tomate industrial, sandía y cebolla, entre otros). Esta situación ha estado acompañada de efectos positivos en términos de creación de empleo, aumento de salarios y mejoramiento de los estándares laborales (Damiani, 2001).

Además de lo anterior y teniendo en cuenta lo esbozado por Sobel y Ortega (2007), durante varios años prevalecieron políticas centralizadas y focalizadas sólo en el mejoramiento de las condiciones físicas locales, dejando de lado la generación de mecanismos relacionados con la coordinación y participación de las comunidades en torno a la política y las prácticas organizativas y/o de tipo asociativo.

No obstante, a finales de 1980 cuando el gobierno aplicó un modelo de gestión llamado “Distrito de Riego”, transfirió a los productores la responsabilidad de la administración, operación y mantenimiento de las áreas comunes. De esta forma se dio lugar a una nueva realidad institucional que motivó la aparición de acciones más participativas por parte de los agricultores. A partir de esta iniciativa se crearon las primeras asociaciones, aunque en un principio y debido al papel paternalista del Estado, se generó un fuerte vínculo de dependencia por parte de los colonos, inhibiendo el surgimiento de entidades fuertes y representativas (Sobel y Ortega, 2007).

Sin embargo, a partir de la década de 1990 los productores comenzaron a percibir la importancia de la acción cooperativa. Esta nueva actitud se debió a: 1) el intenso proceso de liberalización del comercio, que dejaba al productor local en condición de vulnerabilidad frente a la competencia extranjera⁶⁰, y 2) al enorme esfuerzo establecido por las entidades gubernamentales (entre ellas los Distritos de Riego, el CODEVASF) y las organizaciones no gubernamentales, con el objetivo de concientizar a los productores respecto a las ventajas y beneficios de la conformación de emprendimientos de tipo asociativo. En este contexto se crearon una serie de cooperativas (Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahía; Unipex do Vale; Néctar Agrícola; entre otras), asociaciones

⁵⁹ El gobierno federal creó, desde fines de los años cuarenta, muchas agencias para promover el desarrollo de la Cuenca del Río San Francisco. Entre ellas, la más importante fue la Comisión del Valle de San Francisco (CVSF), creada en 1948, posteriormente transformada en la Superintendencia del Valle de San Francisco (SUVALE) en 1967 y en la Agencia de Desarrollo del Valle de San Francisco (CODEVASF) en 1974.

⁶⁰ Según lo plantea Gama Da Silva (1999, 2001), el proceso de liberalización del comercio y la globalización de la economía generó un entorno favorable para la instalación de empresas transnacionales en la región, en las esferas de la producción y comercialización de fruta fresca. Dentro de ellas se destacan las grandes cadenas de supermercados como Carrefour y Bompreço (adquirida por el grupo holandés Royal Ahold), y grandes grupos corporativos como Del Monte Fresh Produce y Dole Food Company.

(Valexport, Cooperyama, CYG Agrícola; Agroaliança, entre otras) y organizaciones (Cámara de Mango y la BGMB (Brazilian Grapes Marketing Board⁶¹) (Gama da Silva, 2001, Sobel y Ortega, 2007).

En el escenario actual se destacan algunas de las experiencias mencionadas por su carácter competitivo y dinámico, que han logrado una efectiva integración con el mercado (nacional e internacional) a través de la introducción de nuevas tecnologías, la ampliación de la oferta de productos y la adaptación a las exigencias impuestas por los clientes internacionales, lo que se refleja en una mejora en la productividad, sanidad y calidad obtenida (Pires, 2004). También de acuerdo con esta autora el nivel de tecnología adoptada por las cooperativas agrarias presentes en el Polo y su estilo de gestión, el nivel de participación de los miembros, así como su grado de compromiso parecen ser los factores más decisivos para el éxito de las mismas.

Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí expuesto, en el siguiente apartado se aborda de manera particular el caso de la Cooperativa Juazeiro de Bahía, poniendo especial atención en algunos de los ejes de análisis propuestos en el capítulo anterior, que atraviesan las condiciones bajo las cuales se da la conformación de esta entidad y las estrategias implementadas a nivel organizativo, productivo y comercial.

7.3. La cooperativa frutícola Juazeiro de Bahía (CAJ-BA)

La cooperativa se encuentra ubicada en la ciudad del mismo nombre e inserta en el Polo frutícola Juazeiro/Petrolina. Su principal actividad económica se refiere a la comercialización de uva y mango como producto fresco. La superficie total aproximada en control de los asociados es de 1960 has, lo que representa un 4.6% del aérea total plantada en la región (Pires, 2004). En la actualidad es considerada como la más representativa y mejor estructurada asociación de productores agrícolas de la región del Valle del Río San Francisco (Cavalcanti, 2006).

En cuanto a la conformación de la organización es posible mencionar que la misma tuvo sus orígenes a partir de una cooperativa preexistente, la Cooperativa Cotía-Cooperativa Central (CAC)⁶², que dejó de funcionar en 1994. Ese mismo año y a partir de la iniciativa de un grupo de ex socios de la CAC que decidieron dar continuidad a la práctica cooperativista, se consolidó formalmente el nuevo emprendimiento, aprovechando no sólo la infraestructura de su predecesora sino también al personal que era empleado por la misma. De esta forma la CAJ-BA inicia sus operaciones, logrando exportar de forma independiente sólo tres meses después de su constitución (Gama Da Silva, 2001, Pires, 2004).

⁶¹ Creada en 1992 como una asociación de productores dedicada a viabilizar la exportación de uvas de la región.

⁶² Fundada en 1927 en Moinho Velho, un pequeño municipio de Cotía, Estado de Sao Paulo, por un grupo de 83 inmigrantes japoneses productores de batatas bajo la razón social: “Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de los productores de batatas de Cotía, Sociedad Anónima”. En 1933 cambia la razón social a “Cooperativa Agrícola Cotía” abriéndose a la comercialización de otros cultivos y ampliando el número de asociados. En 1935 contaba con 932 asociados. Treinta años después, en 1962 llegó a más de 10000 socios, lo que se tradujo en la diversificación de sus actividades, creación de sucursales y depósitos regionales, así como la expansión territorial más allá del Estado de Sao Paulo (Pires, 2004).

A partir de lo anterior se hace evidente que la forma en que se dio su surgimiento es sin duda un factor preponderante si se quiere entender la actual estructura organizativa y las estrategias desplegadas por la CAJ-BA. Esta apreciación toma fuerza si se tiene en cuenta que: *“A pesar de que CAJ-BA no se puede identificar como una mera extensión de Cotía, su estructura empresarial no puede ser comprendida sin que sean establecidas relaciones entre ambas (...) CAJ-BA se constituye en una versión revitalizada de Cotía, menos ambiciosa y adaptada a la actualidad del país...”* (Pires, 2004:150).

Hasta aquí es posible destacar un punto en común en referencia a la conformación de este emprendimiento con respecto a CoopSanFran. Si bien surgen en contextos distintos y buscando dar solución a problemáticas también distintivas (por un lado CoopSanFran se crea para dar solución a un problema de comercialización de la producción, mientras que CAJ-BA se conforma para dar continuidad a un proyecto anterior), ambos marcan la importancia de la pertenencia previa de los productores a experiencias asociativas con arraigo en las zonas en las que se encuentran insertos (mientras CoopSanFran tiene como referente a la Cooperativa Eléctrica Aguará, CAJ-BA se conformó a partir de Cotía).

En este sentido también es posible mencionar que, mientras CAJ-BA se ha desarrollado aprovechando no sólo los conocimientos sino también la estructura edilicia y los recursos humanos de Cotía, el grupo fundador de CoopSanFran decidió construir una estructura independiente en la cual confluyeran solamente los productores citrícolas interesados en llevar adelante un proyecto autónomo en cuanto a recursos y toma de decisiones, diferenciándose de esta manera de los asociados de Aguará dedicados a otras actividades. Esto explica en parte el hecho de que la CAJ-BA haya logrado exportar sólo tres meses después de su conformación, mientras que éste proceso le tomó tres años a CoopSanFran.

7.3.1. Aspectos organizativos

7.3.1.1. Objeto de la CAJ-BA

“La Cooperativa tiene por objetivo la defensa económico-social de sus asociados por medio de la ayuda mutua, promoviendo la integración y la unión de todos en función de las necesidades derivadas del crecimiento y el desarrollo socioeconómico, representándolos incluso, ante los poderes políticos” (Estatuto cap. II, art.2º; Pires 2004:154).

A partir de lo anterior la cooperativa ha delimitado también objetivos en relación a la operatoria de la misma que en términos generales incluyen: *“La recepción, clasificación, estandarización, almacenamiento, tratamiento y embalaje de la producción; el transporte de toda la producción de sus asociados hacia las dependencias o locales de comercialización; el registro de marcas de los productos industrializados o tratados que serán colocados en los mercados nacionales o internacionales, cuando sea necesario; la manutención de los servicios de asistencia agronómica y extensión rural...Además también comercializa los insumos necesarios para la producción”* (Pires, 2004:155 en base a Estatuto).

Según lo señala Gama Da Silva (2001), la CAJ-BA se ha destacado por ofrecer una amplia gama de servicios que incluyen la centralización de la compra de insumos y la venta de frutas y vegetales, estandarización de los procesos y procedimientos de producción y postcosecha, empaque, refrigeración, el transporte y otras medidas de control que se reflejan directamente la calidad de productos. Con esta estrategia ha logrado reducir los precios pagados por los socios en la compra de los envases, fertilizantes, pesticidas y transporte. La orientación técnica y la planificación de la producción que se proporciona a los agricultores, no sólo facilita la identificación de las necesidades de insumos, sino también la programación de su producción en base a la demanda y los tiempos de entrada de los productos al mercado.

En relación a este punto es posible evidenciar que en el Estatuto de la CAJ-BA se le da prelación al objeto social de la cooperativa sobre los objetivos relacionados con el ejercicio productivo-comercial. Esto marca una diferencia considerable en relación a lo observado en el caso de CoopSanFran, cuyo objeto, según se lee en el Estatuto, pareciera dar mayor importancia a la actividad empresarial sobre lo social. También es posible observar diferencias en cuanto a las actividades que se proponen, siendo más amplias en el caso de CoopSanFran la cual incluye, entre otras actividades de industrialización, la exportación por cuenta propia y la obtención de seguros agropecuarios para sus asociados. Queda en los apartados que siguen determinar si esta divergencia identificada en el plano formal se ve también reflejada en la práctica.

7.3.1.2. Sistema organizativo y modelo de gestión adoptados.

Analizando la estructura jerárquica de la CAJ-BA es posible evidenciar que la misma cuenta con una Gerencia (Supervisor Ejecutivo) y con un Consejo de Administración conformado por cinco miembros que son elegidos por votación en asambleas, limitando el ejercicio de sus funciones a un periodo de dos años. Es de destacar que dentro de las funciones delegadas al CDA se encuentra la supervisión de las actividades diarias de la organización, de este modo cada uno de los consejeros concurre a las instalaciones de la cooperativa una vez por semana: *“La presencia diaria de uno de los miembros de acuerdo a un sistema de rotación facilita la fiscalización de las actividades desarrolladas y del movimiento financiero diario de la cooperativa, sin que ello implique comprometer sus actividades personales en las explotaciones ni interferir en el proceso decisorio de la gerencia”* (Pires, 2004:155).

Es este sentido es de destacar lo esbozado por la autora arriba citada en referencia a que el apoyo del CDA en relación a las decisiones técnicas le confiere *“una cierta autonomía a la persona que gestiona el rumbo de la empresa, constatándose no obstante un control permanente sobre sus acciones”* (Pires, 2004:155), de este modo y apoyada en Coutrot (1998), sostiene que *“los límites impuestos a los gerentes por parte de los asociados no difieren de las relaciones de poder en el ámbito de la empresa privada”* (Pires, 2004:155).

En consecuencia el esquema organizativo empleado por la CAJ-BA, en el cual se separa la dirección de la gerencia, busca primordialmente dejar en manos de esta última las decisiones más importantes en relación a la gestión empresarial. Por tanto se considera de suma importancia contar con profesionales capacitados y con un alto grado de especialización en áreas de conocimiento claves para el despliegue de

estrategias que confluyan hacia la optimización de los recursos: *“La necesidad de un profesional especialista en el mundo de los negocios se impone como una condición primordial en el ámbito de la CAJ-BA, tanto para garantizar la eficiencia técnica como para contener los posibles márgenes de maniobra y tipos de influencia comunes a las organizaciones sociales (esto último en referencia a situaciones puntuales en las cuales los asociados pueden aprovechar el vínculo de amistad con algún miembro del Consejo para conseguir recursos y otras ventajas personales)”* (Pires, 2004: 156)

Surgen acá varios puntos de contraste en relación al caso de CoopSanFran. En primera instancia se menciona la conformación del CDA de la CAJ-BA por un menor número de miembros (el CDA de CoopSanFran está constituido por ocho miembros), si bien en ambos casos la renovación se realiza cada dos años. Por otro lado se hace énfasis en el sistema de supervisión implementado en la CAJ-BA en relación a las actividades de la cooperativa, estableciéndose la obligatoriedad de que cada uno de los miembros del CDA concorra un día a la semana, situación que no se verifica en CoopSanFran, donde estas labores son realizadas mayormente por los miembros que ocupan posiciones de mayor jerarquía dentro del CDA (Presidente y Vicepresidente). Aunque algunos de los demás miembros concurren también para estar informados del quehacer diario, no es algo que esté establecido de manera formal.

Otro aspecto importante y que merece ser mencionado hace alusión a la separación de la dirección de la CAJ-BA, en cabeza de los productores asociados, de la gerencia, en manos de un profesional contratado. En este sentido se marca una diferencia significativa con el caso de CoopSanFran, donde las funciones de gestión son competencia del Presidente del CDA. Si bien no es un profesional en administración, la experiencia acumulada y el conocimiento del negocio le han permitido consolidarse como la persona que ha dirigido el rumbo de la cooperativa desde sus inicios. Los únicos indicios de la búsqueda de CoopSanFran por diferenciar a la Presidencia (reconociendo su papel en la gestión) del resto de la dirección se evidencian en el hecho de que recientemente se haya decidido remunerar el cargo.

Una última cuestión para el análisis trae a escena lo mencionado sobre las ventajas/desventajas de los sistemas de gestión implementados a propósito de la presencia de situaciones en las cuales se anteponen las relaciones de amistad en la adjudicación de beneficios al interior de ambas asociaciones. Como bien quedó plasmado, la separación de la dirección-gerencia en la CAJ-BA ayudó a eliminar este tipo de situaciones. No obstante en el caso de CoopSanFran y según se reseñó en el capítulo anterior, al no existir dicha separación algunos de los socios perciben una situación ventajosa de los miembros de la dirección, más aún cuando algunos de los nuevos socios (que forman parte del CDA) explican su membresía a través de relaciones de amistad previamente establecidas: *“...yo estoy desde 2004, pero ingrese con XXX (Presidente) por una afinidad”* (Entrevista a miembro del CDA de CoopSanFran, 2009).

“Yo fui con XXX (Presidente) y XXX al colegio juntos, hicimos la primaria y la secundaria juntos, y bueno allí nos conocimos en la escuela. Después cuando se armó eso nos invitaron a nosotros...” (Entrevista a miembro del CDA de CoopSanFran, 2009).

Como ya se mencionó esta situación genera cierto nivel de desconfianza de algunos asociados en torno a las funciones del CDA.

Por su parte y poniendo énfasis en el modelo de gestión adoptado se resalta que la CAJ-BA a pesar de perseguir objetivos sociales también ha enfocado sus esfuerzos en el plano empresarial: *“La cooperativa tiene como slogan no tener fines lucrativos, pero eso es una utopía. La cooperativa tiene que tener fines lucrativos. Nosotros somos una cooperativa pero con una administración empresarial”* (Entrevista a Técnico de la CAJ-BA, Pires, 2004).

De hecho, aunque no se pueda hablar de un cambio en el modelo de gestión adoptado que confluya hacia la implementación de un modelo de cooperativa “de nueva generación”, es evidente la profesionalización del esquema organizativo que, sumado a la búsqueda de nuevos mercados en el plano internacional explicarían, a la luz de los razonamientos de Lattuada y Renold (2004), una transición desde una Organización Institucional Consecuente hacia una Organización Institucional Paradojal, donde se verifica una mayor complejidad en la jerarquización interna, delegación del poder de administración a la gerencia, búsqueda de mayores inversiones en infraestructura, y una mayor operatoria en volumen y valor de los productos.

En este sentido se podría decir que CoopSanFran (que ha comenzado su transitar hacia una Organización Institucional en Mutación) presenta un mayor “avance” en relación a la CAJ-BA. Quizás la explicación más coherente para este fenómeno tiene sus fundamentos en los orígenes de ambos emprendimientos. No hay que olvidar que la CAJ-BA sigue un modelo de gestión cooperativa de larga data aplicado por Cotía, mientras que CoopSanFran surge teniendo como modelo a las empresas de capital de larga trayectoria en la exportación, con lo cual ha acelerado la búsqueda por acortar la brecha existente con este tipo de empresas en materia de competitividad. Esto no puede ocultar, sin embargo las ventajas que presenta la CAJ-BA en relación a la profesionalización de los sistemas de gestión, los controles y la estandarización de los procesos productivos.

7.3.1.3. Características de los socios y las condiciones de admisión

Según lo plantea Pires (2004), todos los asociados a la cooperativa tienen una tradición en el ramo de la exportación de uvas y cuentan con una estructura productiva suficientemente sólida. Aunque los mismos pueden ser identificados como productores medianos altamente profesionales en su actividad, pocos son los que viven solamente de los negocios relacionados con la agricultura. Algunos viven en las explotaciones y otros no, en general combinan la producción de frutas con otras actividades dentro o fuera del circuito agroalimentario. Hay quienes prestan servicios de consultoría técnica en el campo de la producción y refrigeración, profesores universitarios, agrónomos, abogados, otros comercializan distintos productos, como también existen productores ligados a la vida política local y regional (Selwyn, 2011). A pesar de que no se los pueda encuadrar dentro de la categoría de productores familiares, todos tienen a la agricultura como su actividad principal.

En adición a lo anterior resulta interesante destacar que, *“La CAJ-BA agrupa sin jerarquizar a productores de distinta capacidad productiva. No demuestra interés en ampliar el número de socios, restringiendo la posibilidad de nuevas adhesiones a*

japoneses y/o sus descendientes con alguna experiencia en agricultura. De esta forma y a pesar de que se menciona en el Estatuto de la CAJ-BA que puede ingresar a la cooperativa “cualquier persona que se dedique a la actividad agropecuaria (...) el cuadro social se limitaba a 36 asociados durante el periodo de investigación⁶³, la mayoría de los cuales pertenecían a Cotía, eran oriundos de Paraná, Sao Paulo y Minas Gerais. Cerca del 30% tenían un nivel escolar superior completo (estudios universitarios)” (Pires 2004:238).

Aunque el Estatuto contempla la admisión de nuevos socios y las condiciones bajo las cuales se permite al candidato la subscripción de las cuotas-partes⁶⁴ de capital necesarias para el ingreso, se destaca el poco el interés de la dirección por ampliar el número de socios (Pires, 2004).

Es de resaltar que, aunque no se cuenta con información detallada respecto al perfil de cada uno de los productores asociados a la CAJ-BA, Pires (2004) expresa la existencia de heterogeneidades en cuanto al tamaño de los mismos y sus perfiles. Además queda en evidencia que no se trata propiamente de productores del tipo familiar, por cuanto poseen un gran nivel de profesionalización en las labores de gestión, no aportan mano de obra de la familia para las tareas prediales y en muchos de los casos no habitan en las explotaciones, con lo cual se diferencian claramente del perfil de productores pertenecientes a CoopSanFran, donde predominan los productores *familiares-empresariales* y *familiares puros*, menos profesionalizados y que emplean mano de obra familiar a la explotación aún cuando en algunos casos realicen otras actividades extraprediales.

Poniendo en contraste la información que provee el caso de la CAJ-BA con la obtenida en el caso de CoopSanFran en referencia a la política de entrada de nuevos asociados, es posible observar similitudes respecto a la existencia de restricciones a la entrada. De esta manera y a pesar de que los estatutos de ambas cooperativas contemplan la adhesión libre y voluntaria para cualquier productor agropecuario interesado esto en la práctica no se cumple. Por un lado, en la CAJ-BA los límites están relacionados más que todo con el origen/nacionalidad de los productores y por el otro, en CoopSanFran el ingreso se ve restringido por un determinado perfil productivo.

7.3.1.4. La participación de los miembros en la toma de decisiones

En primera instancia es necesario mencionar que el proceso de toma de decisiones en las reuniones y asambleas sigue en esquema en el cual se discuten los temas a tratar y posteriormente se someten a votación bajo el principio democrático de “un hombre, un voto”. No obstante cuando se requiere dar pronta respuesta a situaciones puntuales relacionadas con la operatoria y/o a cambios abruptos del contexto, el gerente puede tomar las decisiones de forma independiente (Pires, 2004)

⁶³ En consultas realizadas posteriormente a las directivas de la CAJ por parte de Pires se pudo conocer que ha habido entrada de nuevos socios (en el trabajo de Cavalcanti (2006) se habla de 68 productores asociados), sin embargo el constante proceso de recambio en la base societaria, ligado a la poca flexibilidad de la organización, influye de manera directa para que el número de miembros permanezca casi inalterable en la actualidad (Pires, consulta personal, 2012)

⁶⁴ Según Pires (2004) el Estatuto no especifica el número de cuotas partes suscritas por asociado, aunque establece que el mínimo no puede ser inferior a 50 salarios mínimos vigentes. El valor de cada cuota parte corresponde al valor de un salario mínimo vigente (Estatuto, cap. V, art. 17).

Pires (2004) señala la existencia de opiniones encontradas en cuanto al nivel de participación de los miembros en las reuniones y asambleas. Por un lado hace alusión a los dichos de la gerencia respecto a una “falta de visión y desinterés”: *“El productor es muy acomodado. No le gusta venir a las reuniones, no le gusta leer. Mira, es una dificultad. No es fácil”* (Entrevista a Superintendente ejecutivo de la CAJ-BA, Pires, 2004) y a que la presencia de los socios en las asambleas no necesariamente implica que los mismos aporten a la discusión de las problemáticas tratadas: *“Ellos no vienen para sugerir sino para criticar”* (Entrevista a Superintendente ejecutivo, Pires, 2004). En contraste expone lo expresado por los que consideran que hay un buen nivel de participación: *“Ahora, aquí en la cooperativa estamos satisfechos por la forma en que trabajamos (...) Hemos tenido éxito, además hemos tenido la participación de los asociados, resultado de un trabajo de conciencia* (Entrevista a Técnico de la CAJ-BA, Pires, 2004).

Un dato que vale la pena mencionar y que da una idea de la preocupación de la CAJ-BA por involucrar al asociado en el proceso de toma de decisiones es el hecho de que la convocatoria a las reuniones implique el envío personalizado de invitaciones formales. Además bajo esta misma modalidad también se provee información técnica y de mercados, a través de circulares (Pires, 2004).

Hasta esta instancia el análisis comparado permite establecer puntos en común respecto a la percepción de la dirección de la CAJ-BA y de CoopSanFran en torno a la participación de los asociados. De esta manera se resalta lo expresado en ambos casos en torno a la falta de visión y la presencia de productores que no participan y muestran poco interés: *“Qué sé yo, hay muchos que son cómodos (...) Hay uno siempre más vago que el otro, que el que va, el que deja la granja, que el que tiene tiempo para ir. Pero no es así, el que va lo hace porque tiene interés porque las cosas anden y al andar anda para todos”* (Entrevista miembro del CDA de CoopSanFran, 2009).

En lo que concierne a las reuniones, en ambos casos prevalece el principio “un hombre, un voto”, siendo tomadas las decisiones de acuerdo al voto de la mayoría. No obstante existe una diferencia significativa respecto a la forma en que se organizan y difunden los resultados de las mismas. Mientras en el caso de la CAJ-BA se envían invitaciones formales y circulares con información relevante a través de los técnicos, en CoopSanFran se ha optado por dejar de lado esta forma de operar: *“Se tomó un criterio que si vos no venís no te enterás o tenés que preguntar, porque si no...al principio se informaba pero tenés que tener una persona para estar informando cosas, si vos sos dueño y estas interesado, vení y preocupate por tus cosas”* (Entrevista al presidente de CoopSanFran, 2009).

Además de lo anterior también se observa en el caso de esta cooperativa que muchas de las decisiones más urgentes e importantes son tomadas de manera autónoma por parte del presidente.

7.3.1.5. Obligaciones de los socios

En relación a esta cuestión se puede resaltar el hecho de que en la CAJ-BA esté establecida la obligatoriedad de entregar el total de la producción para que la misma sea comercializada por la cooperativa. En concordancia existen en el Estatuto mecanismos de penalización que en primera instancia contemplan la notificación al asociado cuando

se confirma la venta de su fruta a través de otro canal y en caso de reincidencia la directa expulsión de la cooperativa: “*La primera vez el socio es notificado, la segunda es expulsado*” (Entrevista a Superintendente ejecutivo, Pires, 2004).

Además de lo anterior, se destaca otra cuestión que refuerza la idea respecto al establecimiento de mecanismos que en este caso buscarían evitar la aparición de comportamientos oportunistas o “*free rider*” y se refiere al hecho de la existencia de penalidades a los miembros inactivos o que no entreguen producción alguna a la cooperativa (Pires, 2004)

Poniendo en comparación estos aspectos con lo observado en el caso de CoopSanFran, en esta última cooperativa si bien el tema preocupa a la dirección, la operatoria implica mecanismos diferentes, dado que, en primera instancia el productor no está obligado a entregar el 100% de su producción, aunque sí debe comprometer un volumen estimado según la demanda que presente la cooperativa antes de iniciar la temporada. De este modo el socio puede vender parte de su producción a terceros. Por otra parte hasta el momento no se contemplan, ni en el Estatuto, ni en el reglamento interno penalidades por incumplimiento o por no entregar fruta: “*...tenemos que mejorar en todo lo que podamos y hay gente que no, aparentemente no está comprometida, paga la cuota y ya...la mayoría va a las reuniones pero el tema es que no ingresa fruta...*” (Entrevista a miembro del CDA de CoopSanFran, 2009).

Por otro lado, a través del trabajo de Pires (2004) se pudo establecer que la CAJ-BA, como organización, realiza la compra de fruta de terceros cuando es necesario cubrir mayores requerimientos de la demanda, algo en lo que se diferencia de CoopSanFran, donde el emprendimiento no realiza compra de fruta a productores no asociados, pero se permite a los miembros hacerlo de manera individual cuando necesiten cubrir su cupo.

7.3.2. Estrategias desplegadas en el plano productivo

7.3.2.1. La estructura física

Según se expresa la CAJ-BA “*dispone de una sede con aire acondicionado central, equipada con varios computadores desde donde se establece el contacto con los clientes, y se ejecuta el servicio burocrático de la empresa entre otras labores de gestión. La estación de Curaçá cuenta con una cámara frigorífica capaz de enfriar 15.000 cajas de uva por día y con un espacio de almacenamiento de 30.000 cajas por día, lo que posibilita prestar el servicio de frío a otros productores de la región. Dispone también de un galpón de almacenamiento para las cajas y de una oficina dotada con fax, computador y radio transmisor*” (Pires, 2004:164).

Esto permite observar que si bien existen coincidencias en referencia a las instalaciones de CoopSanFran (que también destina un área específica para el personal encargado de la gestión), las diferencias son notables en relación a la infraestructura destinada para la operatoria dado que, en el caso argentino además de contar con cámaras de enfriamiento para la fruta (sin empacar y ya empacada), se destaca la presencia de cámaras de desverdizado, instalaciones destinadas al control de calidad por parte de organismos fiscalizadores (SENASA) y claro está con un amplio espacio destinado a las líneas de selección y empacado de la fruta. Esta mayor complejidad en cuanto a las instalaciones está directamente relacionada con la centralización de la

operación de empacado por parte de CoopSanFran, que en definitiva supone mayores inversiones en bienes de capital.

7.3.2.2. El control de la producción en las explotaciones

En la CAJ-BA toda la fase relativa a la producción de las frutas es llevada a cabo por cada productor de forma individual, no obstante y aunque el asociado no haga expreso el requerimiento la cooperativa presta un servicio de asistencia técnica orientado a la obtención de mejoras en los sistemas de control y monitoreo, acompañar la realización de las prácticas productivas (siembra, fertilización, raleo, poda), la cosecha y el empaque de los productos en las *packing houses*⁶⁵ (Pires, 2004).

7.3.2.3. Medidas de control implementadas en las instalaciones de la cooperativa

La CAJ-BA cuenta con un sistema de clasificación y estandarización que incluye labores de *“inspección, clasificación y reclasificación llevadas a cabo por personal técnico desde el momento en que la fruta ingresa a las instalaciones de la cooperativa. De esta forma se toman muestras de la fruta (10% del volumen total entregado por cada productor) y se verifica si las características de los productos se corresponden con las especificaciones descritas en la caja (realizadas por el productor en las packing houses). Cuando se constata alguna irregularidad, un nuevo porcentaje del 10% del producto es sometido a análisis”* (Pires, 2004:168).

“Si después de esto último se detecta una “no conformidad”, la fruta se reclasifica como “clase inferior” y el productor es notificado. En ocasiones las fallas encontradas no ameritan una reclasificación, a pesar de ello se notifica al productor para que tome las medidas necesarias” (Pires, 2004:168).

La importancia de la presencia de este tipo de procedimientos radica en su aplicabilidad al conjunto de los asociados, independientemente de su posición dentro de la cooperativa. Esto en definitiva favorece a generar una mayor confianza en la dirección. Sin embargo no evita que los socios se puedan sentir perjudicados por los criterios aplicados por los clasificadores. Cuando esto ocurre, el productor puede comercializar su fruta a través de otro canal (Pires, 2004).

Como se puede observar es de gran relevancia el papel desempeñado por los clasificadores dentro del esquema operativo de la organización, por ende se precisa que los mismos cuenten con información suficiente en relación al comportamiento de los mercados y de los “estándares aceptables” para de este modo tener *“cierto margen de maniobra para hacer la evaluación”* (Pires, 2004:169). Ello pone en evidencia la existencia en la práctica de cierta flexibilidad en los controles realizados en contraposición a lo establecido de manera formal.

Hasta este punto se puede reflexionar en torno a las estrategias desplegadas por la CAJ-BA en el plano productivo, pudiéndose identificar características distintivas en relación a las implementadas por CoopSanFran, principalmente en lo concerniente a la forma en que se organiza la producción a campo y el empacado de la fruta.

⁶⁵ Todas las propiedades disponen de una *packing house* o un “almacén estandarizado” donde se realiza la clasificación de los productos. La estructura y la organización del mismo varía en función del nivel de organización del productor (Pires, 2004).

Mientras en CoopSanFran el productor trabaja de manera autónoma, contratando el servicio de asistencia técnica de manera independiente, en la CAJ-BA a pesar de que el socio es el dueño de los factores productivos, un técnico contratado por la empresa se encarga de monitorear todos los lotes productivos, así como las prácticas utilizadas por el productor.

Además de lo anterior se remarca el hecho de que las funciones de empacado de la fruta se realicen en las unidades productivas, lo cual implica que las instalaciones de la CAJ-BA se limiten a las funciones de acopio y de logística (que incluyen el transporte de la fruta hasta las instalaciones, almacenamiento refrigerado, labores de control de la calidad y despacho), en contraste a lo que sucede en CoopSanFran donde el productor cosecha y envía la fruta a granel para que sea inspeccionada, seleccionada, empacada, etiquetada y despachada en las instalaciones de la cooperativa.

En este sentido, se puede inferir que la operatoria de CAJ-BA presenta mayores avances en relación a la estandarización de los parámetros de calidad, que incluyen el conocimiento por parte de cada productor de forma individual. De este modo y a pesar de la heterogeneidad en el perfil de los productores, en cada *packing house* se debe cumplir con los patrones establecidos para el empacado de la fruta con destino a la exportación. No obstante ello en las instalaciones de la CAJ-BA se inspecciona y se controla el cumplimiento de dichos parámetros.

En CoopSanFran por su parte los parámetros son más subjetivos y por tanto la variabilidad en la calidad de la fruta requiere que estas operaciones se centralicen para de esta manera poder categorizar de acuerdo a los distintos mercados.

Se destaca en ambos casos la necesidad de operaciones comunes como la selección de la producción según sus cualidades, la calibración (selección por tamaño), color, sabor, la normalización (uniformar la calidad) y el acondicionamiento (embalaje de acuerdo a las necesidades del consumidor).

La adopción de dichos criterios de calidad y los mecanismos de control a través de procedimientos de inspección y clasificación de los productos no se da sin conflictos entre los asociados y la dirección. Esta tensión fue observada tanto en CoopSanFran como en la CAJ-BA. Sin embargo en esta última, la rigurosidad en la aplicación de los criterios, es decir la inexistencia de concesiones a los miembros que supuestamente frecuentan la dirección garantiza la credibilidad del sistema por parte del productor.

En cuanto a la trazabilidad, en ambos casos analizados los productores son identificados a través de la etiqueta del producto. Esta trazabilidad de la producción se realiza con el fin de eximir a las cooperativas de mayores responsabilidades cuando por alguna razón un producto esté fuera de sus especificaciones, permitiendo al mismo tiempo poder penalizar al productor. Tal procedimiento también implica una mayor adecuación del productor a los criterios de calidad exigidos que en última instancia responden a las normas privadas exigidas a nivel internacional.

Además de lo anterior se destaca que en ambos casos las exigencias en cuanto a calidad de la fruta pueden ser variables de acuerdo a las condiciones del mercado.

En lo que respecta a las situaciones en las que algunos productores son notificados del incumplimiento de los requisitos necesarios para que la fruta sea exportada, en el caso de CoopSanFran la fruta es devuelta al productor, quien puede comercializarla en el mercado interno o bien facultar a la cooperativa para enviarla a industria. En el caso de la CAJ-BA, sólo en los casos en que el productor no esté de acuerdo con los criterios de selección utilizados por la cooperativa puede comercializar la fruta a través de otro canal comercial, lo cual le quita autonomía y refuerza lo sostenido en relación a la exclusividad de entrega de la fruta a la organización.

7.3.3. Estrategias comerciales

Sobre este particular se pone en relieve el despliegue de estrategias por parte de la organización orientados principalmente al mercado interno y en menor medida hacia el mercado de exportación: *“La comercialización de las frutas producidas por la CAJ-BA se extiende por varias capitales del país como Salvador, Belém, Sao Luis, Belo Horizonte, Vitória, Río de Janeiro y Sao Paulo. La venta de mango y especialmente de uva extrapola al mercado nacional, penetrando varios países de Europa, Norteamérica e Indonesia. De este modo y aunque la fortaleza de la cooperativa está en el mercado doméstico, se estima que cerca del 30% de las uvas producidas por los productores asociados se destinan al mercado externo”* (Pires, 2004:172). De esta manera la operatoria incluye una estrategia de segmentación de productos de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por cada mercado. Es así que la CAJ-BA ha logrado una buena integración en las redes de distribución, tanto nacionales como internacionales (Gama da Silva, 2001).

En el mercado doméstico se comercializa la fruta a través del establecimiento de contratos de venta con los principales distribuidores mayoristas de los más grandes centros consumidores del país y también de las redes tradicionales de distribución regional (Gama da Silva, 2001).

Por su parte, en lo que respecta a la exportación se debe resaltar la preocupación de la CAJ-BA por la búsqueda de nuevos mercados y para ello se ha hecho explícito el interés por ampliar la oferta de productos, especialmente de uva, motivando a los socios a renovar sus áreas productivas. No obstante la existencia de precios competitivos en el mercado interno y la necesidad de recursos tecnológico-productivos (producción de uvas sin semillas, laboratorios para el control de plaguicidas y de análisis fitosanitarios), plantean dificultades para la inserción y consolidación de su posición exportadora (Pires, 2004).

En adición a la última situación se menciona una divergencia entre los objetivos trazados por la organización en relación a la adopción de nuevas tecnologías y la falta visión de los socios sobre la temática en particular, en consecuencia alinear a los asociados y a la cooperativa con las demandas del mercado, se constituye para la gerencia en uno de los principales desafíos (Pires, 2004).

En términos generales se puede constatar, a través de los casos contrastados, que ambas cooperativas se enfrentan a consumidores exigentes y firmas competidoras, lo que les demanda un comportamiento innovador, constantes cambios tecnológicos, la optimización de los recursos financieros, gerenciales y la capitalización de la empresa.

Estas presiones influyen para que se atenúen las diferencias entre las empresas cooperativas y las privadas.

En ambos casos se destaca la importancia dada a la mayor inserción en el mercado internacional. No obstante es también evidente la influencia del contexto en el grado de cumplimiento de dicho objetivo, entrando a jugar en el caso de la CAJ-BA un papel importante las condiciones de demanda del mercado interno.

7.3.3.1. La venta de la fruta a mercados de contraestación

“La comercialización en el mercado internacional está preferentemente direccionada a los periodos de interzafra de los grandes países exportadores, en las llamadas ventanas de mercado (que toman aproximadamente ocho semanas cada una). En el caso de la uva los periodos más favorables son los meses de mayo y junio, que coinciden con el final de la zafra de Chile; y de octubre a diciembre cuando termina la zafra de uva de Italia y de Estados Unidos, y cuando aún no ha sido iniciada la producción de Sudáfrica” (Pires, 2004:177). El ciclo productivo toma aproximadamente 17 semanas desde la aplicación inicial de fertilizantes hasta la cosecha de uvas de calidad exportable (Selwyn, 2011).

7.3.3.2. La relación con los clientes. Supervisión del cumplimiento de requisitos y normas

Al encarar esta temática Pires (2004) argumenta que a raíz de la inserción de la entidad en el mercado internacional de frutas frescas, la misma se ha visto sujeta a inspecciones y controles por parte de los compradores, los cuales además de exigir la implementación de normas también supervisan su cabal cumplimiento.

De esta forma y según lo consigna en su análisis: *“la visita de los clientes y técnicos extranjeros a la cooperativa es motivo de preocupación para todos los actores involucrados, pues la eventual constatación de una falla considerada grave puede excluir a la empresa de algunos circuitos de comercialización (...) La presencia de éstos por lo general obedece a la necesidad de acompañar la producción y recomendar algunos procedimientos relativos a las formas de producir, manipular, empaquetar y conservar los productos”* (Pires, 2004:173,231).

Además de lo anterior se destaca una apreciación de la autora en referencia a las relaciones entre los productores y los compradores externos, las cuales son basadas en *“acuerdos tácitos subjetivos que no se plasman en cartas de intención escritas pero que se muestran como una forma de fidelidad establecida en la relación cliente/comprador”* (Pires, 2004:177). En este sentido se identifican convergencias en relación a lo que sucede en el caso de CoopSanFran donde las relaciones comerciales también se caracterizan por la ausencia de contratos formales.

Además de lo anterior también se verifican similitudes respecto a lo que sucede en el caso argentino, dado que a través del relevamiento del mismo se pudo observar que los clientes más antiguos suelen viajar a la Argentina antes de iniciada la temporada con el ánimo de visitar las instalaciones de la cooperativa y las explotaciones de los asociados. De esta manera, aunque no necesariamente se supervise el cumplimiento de normas

puntuales, el cliente logra verificar de manera directa la adecuación de la calidad y los procedimientos utilizados a los requerimientos del mercado de interés.

7.3.3.3. La estrategia de marca

La Cooperativa cuenta con una marca propia, “Copacabana Gold” y al mismo tiempo todos los productos exportados llevan la leyenda “Products of the San Francisco Valley” y en el caso de la uva el rotulo “uva brasileira”. El acceso al mercado externo es realizado a través de la Asociación de Productores y Exportadores de Hortofrutícolas y sus Derivados del Valle de San Francisco (Valexport) y particularmente a través de la Cámara de Manga y de la Brazilian Grape Marketing Board- BGMB). Esta última tiene una oficina de representación en Ámsterdam adonde va la uva exportada y desde donde se realiza la distribución a los diversos países europeos (Gama da Silva, 2001; Pires, 2004). No obstante estas consideraciones, Hirsch (2005) sostiene que la CAJ-BA también realiza exportaciones de fruta de manera independiente.

Lo último encontraría explicación si se tiene en cuenta lo expuesto por Pires (2004), cuando señala que el exportar a través de la BGMB precisa la existencia de un equipo de ventas en la CAJ-BA, que a su vez cuenta con el apoyo de la dirección y de algunos de los técnicos más experimentados en las labores de comercialización. De esta manera se puede inferir que ese involucramiento en las labores comerciales en definitiva ha permitido a la CAJ-BA exportar de forma directa.

Si analizamos lo concerniente a las estrategias y sistemas de gestión utilizados en el ámbito comercial por parte de la CAJ-BA y las ponemos en yuxtaposición con las adoptadas por CoopSanFran, es posible establecer similitudes y divergencias respecto a la forma en que se organizan las ventas de la fruta.

Una similitud encontrada hace referencia al hecho de que ambos casos exportan fruta en contraestación a mercados del hemisferio norte. Sin dudas el aprovechar estas “ventanas” se traduce en una ventaja competitiva de gran relevancia para el acceso a los distintos mercados.

A su vez es de anotar que ambas cooperativas se ven sujetas a las visitas de los compradores o clientes de los mercados externos. Dichas visitas incluyen la inspección de técnicos especializados y el control del cumplimiento de normas de tipo privado. Lo importante a rescatar en este sentido es que las dos cooperativas analizadas, a pesar de expresar preocupación cuando se dan dichas inspecciones, destacan la importancia de las mismas para la consolidación de las relaciones comerciales con los clientes más importantes.

Otro punto de coincidencia está relacionado con la importancia dada a la estrategia de marca y más aún a la vinculación de las mismas con el origen geográfico. De esta manera a través del etiquetado también se contribuye a la creación de significados o a vincular un determinado procedimiento productivo con un territorio determinado (Pires, 2004), respondiendo a las expectativas de un consumidor cada vez más interesado en conocer la procedencia de los alimentos que consume. En el caso de la CAJ-BA la uva lleva una leyenda que indica que fue producida en Brasil “uva brasileira”, y en el caso de CoopSanFran, la leyenda indica “Argentine citrus”.

Por otro lado ha sido también posible observar diferencias en cuanto a los canales de venta introducidos. La CAJ-BA muestra un esquema de comercialización flexible mediante el cual vende la mayor parte de la producción al mercado interno y cerca del 30% de la fruta a la exportación. CoopSanFran, por su parte se ha enfocado en esta última, comercializando a la industria los excedentes no exportables. A pesar de que en este caso muchos de sus integrantes son productores familiares tienen acceso directo al mercado interno y eso puede estar incidiendo en las diferentes estrategias. Además es necesario mencionar que la CAJ-BA, en función de la conveniencia de precios, puede optar por destinar las frutas de exportación al mercado doméstico.

En lo que se refiere a la venta en el mercado externo, de mayor interés en este estudio, se releva de manera particular que, aunque la CAJ-BA realiza la mayor parte de la operatoria a través de organismos como Valexport (BGMB), exporta también de manera independiente. En ese sentido se diferencia de CoopSanFran que sin contar con oficinas comerciales en el exterior y a través de un equipo de ventas ubicado en las instalaciones de la cooperativa gestiona directamente la totalidad de sus negocios de exportación con grandes clientes o recibidores ubicados en los mercados de destino, quienes son en última instancia los encargados de la distribución.

Independientemente de los mecanismos utilizados para alcanzar tal fin, lo destacable en ambos casos es que se cuenta con un equipo de ventas o de gestión comercial que se encarga del relacionamiento con los clientes, para de esta manera lograr estar al tanto de su nivel de satisfacción así como de sus requerimientos en términos de volúmenes comerciales y de parámetros de calidad.

A continuación, en la Tabla 7.1, se presentan de manera resumida las principales diferencias y similitudes identificadas a través de la comparación de los dos casos de cooperativas frutícolas abordadas.

Tabla 7.1. Cuadro comparativo CoopSanFran vs CAJ-BA

Variable	Diferencias	Similitudes
Inicios	<ul style="list-style-type: none"> • CoopSanFran surge por una situación de crisis en la actividad (falta de compradores). • CAJ-BA surge para dar continuidad a un emprendimiento previo. • CoopSanFran nace con el objetivo de buscar mercados para la fruta (en principio en el ámbito doméstico) • CAJ-BA se orienta desde los inicios a continuar en la exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas parten de una experiencia asociativa previa. • Ambas cobijan la figura cooperativa desde sus inicios.
Objetivos y actividades propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • CoopSanFran contempla un mayor número de actividades en cuanto a la gestión empresarial. • En la CAJ-BA pareciera dársele mayor importancia al 	<ul style="list-style-type: none"> • Similares objetivos según estatutos.

	objeto social.	
Sistema de representación	<ul style="list-style-type: none"> • CAJ-BA tiene una estructura organizativa profesionalizada (la gestión de los negocios de la empresa está a cargo de un profesional especializado y el CDA vigila sus actuaciones). Se separa el cargo del presidente del CDA del cargo de Director o superintendente. • En CoopSanFran el Presidente del CDA es al mismo tiempo el gestor de negocios y no es un profesional sino un miembro de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos cuentan con un CDA que se renueva cada dos años.
Perfil de los miembros	<ul style="list-style-type: none"> • CAJ-BA cuenta con 36 asociados. El número ha permanecido casi invariable desde los inicios. Existen heterogeneidades en cuanto al tamaño pero pocas diferencias en cuanto al perfil productivo. • CoopSanFran tiene 18 asociados con perfil heterogéneo y que residen en su gran mayoría en la zona de influencia de la cooperativa. Aunque persiste la pequeña y mediana producción familiar, con el tiempo los productores más pequeños se han visto excluidos y se consolidan aquellos de perfil más empresarial. • La CAJ-BA está conformada en su totalidad por pequeños y medianos productores con perfil empresarial, que no aportan mano de obra familiar, dedicándose a las labores de gestión y a actividades extraprediales. La mayoría de los miembros proviene de otras regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas cooperativas están conformadas por pequeños y medianos productores.
Condiciones de admisión		<ul style="list-style-type: none"> • Ambas cooperativas establecen condiciones formales de admisión parecidas (abierta). No obstante ello ambas presentan en la práctica restricciones a la entrada de nuevos socios. En el caso de la CAJ-BA están relacionadas con aspectos étnicos y en el caso de la cooperativa San Francisco con el perfil productivo.
La participación de los	<ul style="list-style-type: none"> • En CAJ-BA se envían 	<ul style="list-style-type: none"> • En ambas

miembros	<p>invitaciones protocolares a las reuniones y asambleas. Se difunde información desde la cooperativa para que los asociados mejoren sus prácticas productivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En CoopSanFran el productor que no está pendiente de las reuniones no se entera de las decisiones tomadas. No se le envía información. 	<p>cooperativas se discute el grado de participación de los asociados en las decisiones de la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ambos casos se indica la presencia de socios con falta de visión y que se acomodan a lo que hagan los demás.
Estructura física	<ul style="list-style-type: none"> • CoopSanFran cuenta con instalaciones de empaque de la fruta donde se recibe la producción a granel de todos los asociados, se selecciona y empaca. • La CAJ-BA solo cuenta con un centro de acopio donde se clasifica la fruta y se palletiza. La fruta es seleccionada y empacada en instalaciones localizadas en cada unidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos casos cuentan instalaciones u oficinas dedicadas a las operaciones de gestión.
Control de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • La CAJ acompaña todas las fases productivas hasta el empaque de la fruta en las <i>packing houses</i>. • En CoopSanFran el productor tiene autonomía. La cooperativa no presta asesoramiento. El productor se encarga de toda la fase productiva incluida la cosecha y el transporte hasta el empaque. 	
Condiciones de entrega de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • El incumplimiento es penalizado con la expulsión de la cooperativa CAJ-BA. • En CoopSanFran hasta el momento no existen penalidades para los socios que incumplan la entrega de fruta. • En CoopSanFran el socio puede permanecer aun cuando no tenga actividad. • En CAJ-BA la inactividad del socio da lugar a penalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ambos casos los productores se ven sujetos a ofertas de otras empresas en condiciones más ventajosas que las que ofrece la cooperativa, dando lugar a situaciones de incumplimiento por parte del asociado.
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los técnicos clasificadores de la CAJ-BA hacen control de calidad sobre la fruta ya empacada que envía cada productor. Si en un primer muestreo del 10% de la fruta los resultados se corresponden con las características marcadas en la caja la misma se categoriza como calidad superior. De lo contrario se muestrea 	<ul style="list-style-type: none"> • En ambos casos la presencia de plagas o enfermedades se detecta visualmente. Ninguna de las dos cooperativas cuenta con laboratorios.

	<p>nuevamente el 10% y de hallarse una irregularidad se categoriza como “inferior” y se notifica al productor. Los clasificadores toman la decisión y el superintendente la respalda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En CoopSanFran el control de calidad los realiza el técnico de calidad a la fruta a granel que proviene de las quintas. Si en el muestreo se detectan problemas y la fruta no es apta para exportar se le notifica al encargado de empaque y éste se lo comunica al productor. Sin embargo la decisión de pasar la fruta a proceso o no la toma en última instancia el presidente de la cooperativa. 	
Comercialización y exigencias del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • CAJ-BA exporta 30% de la producción y el resto va al mercado interno. • CoopSanFran exporta el 70% de la fruta y el resto lo coloca en la industria (no comercializa directamente en el mercado interno), el asociado sí. • CAJ-BA puede comprar fruta de terceros para cumplir con los compromisos. • CoopSanFran no compra fruta de terceros pero los asociados pueden hacerlo para cubrir su cupo. • CAJ-BA comercializa en gran medida a través de la BGMG (Valexport) que tiene una oficina de ventas en Europa y de manera directa. • CoopSanFran no cuenta con oficina en el exterior y exporta sólo de manera directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas comercializan en contraestación. • A pesar de que CAJ-BA sólo exportaría una parte de manera directa tiene un equipo de ventas para responder a la labor de la BGMB y a través de la cual se realiza seguimiento a los principales clientes, algo parecido a la función realizada por el equipo de ventas de la CoopSanFran.
Visitas de los clientes internacionales		<ul style="list-style-type: none"> • En ambos casos los clientes visitan periódicamente las instalaciones de la cooperativa y las unidades productivas. Ambos expresan la mayor exigencia de los compradores ingleses en materia de requisitos y controles.

Fuente: Elaboración propia en base a datos y entrevistas a CoopsanFran, y Pires (2004), Hirsch (2005), Gama da Silva (2001).

Consideraciones finales del capítulo 7

Tras realizar el análisis comparativo la Cooperativa Agrícola Juazeiro de Bahía y la Cooperativa Colonia San Francisco, en el cual se pudieron identificar divergencias y convergencias en relación a las estrategias organizativas, productivas y comerciales, es necesario reflexionar en torno al hecho de que, en el caso de la CAJ-BA no se pudieron poner en contraste las implicancias de dichas estrategias sobre los productores asociados, ni sobre sus posibilidades de permanencia, al no contar información suficiente.

No obstante ha sido posible observar que, pese a tratarse de emprendimientos dedicados a la exportación de frutas frescas en contraestación existen diferencias notables en cuanto al tipo de pequeños y medianos productores involucrados en la conformación de ambas experiencias. Por un lado, en el caso argentino se constata la prevalencia de la producción agrícola familiar (productores *familiares puros* y *familiares-empresariales*) por encima de los productores de tipo empresarial aunque con una tendencia a la consolidación de estos últimos; por el otro en el caso brasileño a pesar de no existir una jerarquización, se agrupa a pequeños y medianos productores con un perfil predominantemente empresarial, altamente profesionalizados y que sólo realizan labores de gestión dentro de las explotaciones.

Los aspectos más relevantes en cuanto a las estrategias organizativas hacen referencia a la existencia de modelos de gestión distintos, dada la evidencia de una estructura profesionalizada de la CAJ-BA, donde estas labores son llevadas a cabo por un gerente, marcando una separación de la dirección; a contrapunto de lo que sucede en el caso de CoopSanFran donde el presidente del CDA cumple a la vez las funciones gerenciales. Mientras que la CoopSanFran ha adoptado un modelo de cooperativa afín a las cooperativas de inversión proporcional, la CAJ-BA no parece haber transitado hacia ninguno de los nuevos modelos imperantes. Sin embargo en ambos casos se verifica una tensión entre el discurso cooperativista y el discurso empresarial (Lattuada y Renold, 2004).

En el caso de la CAJ-BA, dicha tensión se manifiesta en la priorización discursiva de la obtención de fines económicos (la cooperativa como negocio agrícola) y, de manera simultánea, en la de los valores tradicionales del cooperativismo. A la vez, también se expresa a través del paso de una forma de representación y control de tipo directo y personal a un tipo de representación “delegada”, donde la uniformidad social e ideológica es sustituida por una estructura directiva que trata de resolver, mediante procedimientos formales y burocráticos, la situación (contradictoria y paradójica) de hacer compatible ambos discursos en el seno de la organización (Lattuada y Renold, 2004).

Por su parte CoopSanFran, que exhibe características propias del tipo de OIP (desde sus inicios ha estado presente la tensión entre la lógica cooperativista y la lógica mercantil), empieza a mostrar una orientación más marcada hacia lo empresarial, pues al contrario de lo que ocurre en la CAJ-BA, ha adecuado sus modelos organizativos y de gestión, incluyendo prácticas más cercanas a las empresas de capital y a los mercados, en detrimento de las de solidaridad, para de esa forma superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del contexto competitivo. De esta forma, al decir de Lattuada y Renold, en CoopSanFran, se ha pasado de estructuras

de representación “delegada” a una del tipo “fiduciaria” en la que la dirigencia (en este caso la presidencia), -aunque no sea profesionalizada como en el caso de la CAJ-BA-, tiene una relativa autonomía para interpretar los intereses de los socios en función de las circunstancias y de los intereses de la propia institución.

Respecto a las estrategias productivas hay diferencias sustantivas en referencia a la forma en que se organiza la producción, las cuales además de estar estrechamente relacionadas con el tipo de cultivos involucrados, también lo están con el tipo de productores asociados y su capacidad individual de efectuar las inversiones requeridas para obtener fruta de calidad y adecuados volúmenes productivos. Además entran a jugar un papel importante las políticas desplegadas por ambos emprendimientos en relación a la prestación de asistencia técnica y la decisión de realizar inversiones en la fase agroindustrial –haciendo especial alusión al hecho que, mientras en CoopSanFran se centralizan las operaciones de empaque de la fruta, en la CAJ-BA dichas labores se delegan a cada productor de forma individual-.

En el plano comercial es posible establecer una divergencia respecto a la importancia dada por ambos emprendimientos a los diferentes canales comerciales. La CAJ-BA otorga un papel preponderante al mercado interno, canal que en el caso argentino ha sido prácticamente descartado. Además, también existen diferencias respecto a la forma en que se organizan las ventas, mientras el caso argentino realiza las operaciones en el mercado externo de manera independiente, la CAJ-BA combina la exportación a través de las asociaciones gremiales conformadas para tal fin (Cámara de Uva, Cámara de Manga, Valexport) y por cuenta propia. Es de destacar que ambos casos manifiestan una preocupación por hacer un seguimiento personalizado de las inquietudes y sugerencias de los clientes internacionales independientemente del canal de venta utilizado.

En conclusión, aunque ambos emprendimientos se encuentren en etapas distintas de evolución (en términos de Lattuada y Renold (2004) Organización Institucional Paradojal en el caso CAJ-BA y Organización Institucional en Mutación en el caso CoopSanFran), parecieran estar transitando un camino semejante como entidades asociativas.

Como un aporte adicional a este capítulo, que sirve para reforzar algunas de las reflexiones hasta aquí presentadas, se considera importante destacar los resultados obtenidos por un trabajo que realiza una comparación entre CoopSanFran y la Cooperativa Citrícola Exportadora de Corrientes (Coopecicor) surgida en la provincia en el año 2004 (Solenó, 2011). A partir del mismo se identificaron coincidencias y divergencias tanto en el proceso de conformación, como en la trayectoria y las estrategias trazadas para la inserción de las cooperativas en el mercado internacional, pudiéndose mencionar que mientras CoopSanFran aparece como respuesta a una situación crítica en la actividad, Coopecicor surge como una estrategia de integración de actividades de valor agregado de la fruta con destino a la exportación, en el contexto favorable potenciado por la devaluación de la moneda argentina.

Al igual que sucede con CoopSanFran, también se destaca en el caso de Coopecicor la pertenencia previa a algún tipo de experiencia asociativa (Asociación de Citricultores de Mocoretá) y el apoyo de uno de los consorcios exportadores con asiento en la zona durante los primeros años de conformación del empaque de exportación.

Por su parte se hace alusión a la heterogeneidad de perfil del grupo inicial de productores que conformaron CoopSanFran y los cambios en los objetivos trazados (originalmente orientada al mercado interno y luego enfocada en la exportación) que conllevaron a la salida de los productores de perfil más pequeño y con capacidades de capitalización limitada, así como a la permanencia y la entrada de socios con mejores capacidades productivas y financieras. Esta situación contrasta con lo sucedido en Coopecicor la cual se conforma desde sus inicios con el propósito de exportar, identificando y seleccionando productores medianos de perfil productivo homogéneo y con experiencia en la obtención de fruta exportable, para de esta forma lograr estabilidad en cuanto a la base societaria. De hecho no se han incorporado nuevos socios desde los inicios del emprendimiento.

En cuanto a los modelos organizativos se pudo evidenciar que en el caso de CoopSanFran la inicial experiencia informal exhibía características propias de la organización cooperativa tradicional, pero una vez que se formaliza la asociación se da un proceso de estratificación y diferenciación de los aportes en función de los distintos perfiles productivos, prevaleciendo la necesidad de incorporar capital de los socios para afrontar la inserción en los distintos mercados. Por su parte Coopecicor desde sus inicios surge con una lógica netamente empresarial enfocada en el mercado de exportación. Si bien en ambos casos se preserva el principio “un hombre un voto”, se puede notar que el principio de puertas abiertas no se cumple en la práctica. En definitiva ambos casos han adaptado modelos organizativos orientados a captar capital y ganar una mayor competitividad.

Al igual que CoopSanFran, Coopecicor cuenta con un grupo de personal que realiza las ventas, llegando al exterior a través de intermediarios que son en última instancia los que colocan la fruta en los distintos canales (mercados concentradores, supermercados entre otros).

Por su parte también se quiere remarcar lo que ocurre en uno de los casos internacionales que fue preseleccionado para este capítulo pero que no ofrecía suficiente información como para establecer una buena comparación, Haines City Citrus Growers Association (HCCGA). Se trata de una cooperativa formada en 1909 que se encuentra ubicada en la zona centro de la Florida y cuenta con cerca de 150 productores de cítricos, la mayoría de los cuales son propietarios de pequeñas explotaciones, aunque algunos superan las 200 hectáreas (Jacobs, 1994).

Según el Estatuto la membrecía es abierta para “*cualquier persona que posea o alquile un cultivo de cítricos de cinco o más hectáreas*”, rigiéndose por el principio “*un hombre, un voto*”. La mayor parte de los socios compromete toda su producción, sin embargo no es una exigencia de HCCGA, que busca de esta manera atraer a los grandes productores. HCCGA utiliza un modelo de gestión propio de las cooperativas de Inversión Proporcional y ofrece una gama completa de servicios para la producción y la comercialización de los cítricos de los asociados. De esta forma los miembros aunque son los responsables de sus propios cultivos, cuentan con la supervisión de la cooperativa. Además HCCGA se encarga de realizar toda la cosecha. También tiene una división que vende fertilizantes e insecticidas a los miembros. En cuanto a la comercialización es preciso mencionar que HCCGA tiene un sistema *in-house* a través del cual se gestiona la venta de la fruta a los distintos mercados bajo su propio sello (Jacobs, 1994).

Al margen de las similitudes y divergencias también existentes entre estos dos últimos casos citados y CoopSanFran respecto al número de socios, así como de las estrategias productivas y comerciales utilizadas, se refuerza lo mencionado en relación a la tendencia existente en este tipo de organizaciones a incorporar productores de mayor tamaño, especializados o que cumplan con determinadas características productivas, agrupados bajo esquemas o modelos organizativos cada vez más afines a las lógicas de acción empresarial. De esta forma, es posible plantear la hipótesis de que toda vez que se avance hacia la consolidación de los grupos societarios bajo dichos parámetros se acrecentarán también las dificultades para que los productores más pequeños logren insertarse.

Capítulo 8. Conclusiones

Tras haber realizado el abordaje de los principales temas relacionados con el propósito de esta tesis doctoral, que refiere al estudio de las experiencias asociativas de tipo cooperativo como estrategia de inserción de la pequeña y media producción citrícola familiar en el mercado internacional de frutas frescas, en el presente capítulo se sintetizan las principales consideraciones y reflexiones obtenidas en función a las preguntas de investigación y los objetivos propuestos.

En primera instancia el análisis de la información bibliográfica permitió la exposición de los planteamientos teóricos de mayor importancia para el abordaje de la investigación, de este modo ha sido posible establecer que los procesos de cambio a los que se ha visto sujeto el sistema agroalimentario afectan de manera directa la estructura de la producción agraria, llevando a los actores del eslabón primario a convertirse en proveedores de materia prima para la industria agroalimentaria y la gran distribución, y por ende a situaciones de subordinación ante las grandes empresas de capital. De esta manera se generaría exclusión social por parte de las firmas compradoras al seleccionar como proveedores a los productores con mayor capacidad productiva.

Además de lo anterior aparecen cuestiones particularmente complejas para la pequeña y mediana producción familiar, relacionadas con la presencia de mayores exigencias competitivas, de sanidad y calidad agroalimentaria, y de mayores volúmenes productivos requeridos por los mercados externos.

Ante estas cuestiones la teoría plantea a la asociatividad como una de las herramientas a través de las cuales se puede lograr dicha adaptación, permitiendo ganar escala, reducir costos y acceder a mejores mercados, entre otros beneficios. De hecho en Argentina, frente a los procesos de cambio mencionados, distintas formas asociativas, dentro de ellas las cooperativas, se presentaban, según la visión de varios de los autores consultados, como unas de las formas a través de las cuales los pequeños y medianos productores podrían tener viabilidad en un contexto globalizado. Si bien se coincide con dichos planteamientos, se que el éxito de las cooperativas agrarias depende de las características del ámbito productivo en que se encuentren insertas, de la experiencia previa de los productores en la conformación de asociaciones, así como de su capacidad de articulación y gestión ante otras instancias de poder.

Estas consideraciones, sumadas a los procesos de reestructuración interna y a la aparición de nuevos modelos organizacionales en el cooperativismo agrario como respuesta a las exigencias del entorno competitivo, suponen importantes desafíos económicos y financieros para las pequeñas y medianas unidades productivas de carácter familiar, toda vez que estas pretendan conformar o se encuentren vinculadas a experiencias asociativas.

De este modo y partiendo del hecho de que se pudieron identificar muy pocos trabajos que profundizaran en las condiciones de inserción en el mercado internacional de la pequeña y mediana producción, especialmente en un sector de productos perecederos como es el caso de las frutas frescas, menos aún si la misma se da a través de emprendimientos asociativos de tipo cooperativo, nos preguntamos de qué forma surgen estas iniciativas y cómo evolucionan con el tiempo. Además de cuestiones relacionadas con las estrategias desplegadas en el plano organizacional, productivo y comercial. La importancia de éstas radica en la posibilidad de establecer, no sólo los factores determinantes para la conformación de este tipo de emprendimientos, sino

también las características de los actores involucrados, así como sus intereses particulares y grupales. Además de poder conocer en mayor profundidad los cambios que se generan al interior de la organización como respuesta a las transformaciones del contexto y que refieren particularmente a los modelos de gestión implementados, las formas de organizar la producción y los mecanismos utilizados para realizar la venta de la fruta.

Para el abordaje de la temática citada se tomó como eje del análisis al complejo citrícola del corredor del río Uruguay y más específicamente al Departamento de Monte Caseros ubicado en la provincia de Corrientes, el cual ha venido mostrando un gran dinamismo exportador a partir del periodo de la postconvertibilidad (año 2002), que ha sido liderado por consorcios de comercialización y firmas agroexportadoras mayoritariamente con base en la provincia de Entre Ríos (departamentos de Federación y Concordia). Sin embargo, también allí se han desarrollado emprendimientos asociativos de tipo cooperativo en los municipios de Monte Caseros y Mocoretá, lo que volvía especialmente pertinente un análisis particularizado. Así se seleccionó a la Cooperativa Colonia San Francisco para un estudio en profundidad, en función de su trayectoria y por haber constituido el primer emprendimiento citrícola agroexportador surgido en la zona, poniendo énfasis en su evolución como empresa y como asociación de productores, así como en la incidencia de las estrategias diseñadas en el plano asociativo en el carácter del vínculo establecido con los asociados.

Yendo de lo general a lo particular, se planteó la necesidad de conocer las características del contexto más amplio en el cual se desarrolla la actividad exportadora de cítricos dulces desde el departamento de Monte Caseros, y por tal motivo una de las preguntas iniciales en cuanto al abordaje de esta investigación guardaba relación con la posición del sistema agroalimentario estudiado en el mercado nacional e internacional de frutas frescas, así como la presencia de normas y políticas que regulen dicha actividad.

De esta manera se pudo observar, a partir del análisis de la normativa vigente en el país en relación a la producción citrícola, que si bien existen iniciativas tendientes a regular la actividad las mismas están más que todo abocadas al cumplimiento de los parámetros de calidad fitosanitaria y al monitoreo de enfermedades cuarentenarias. También se pudo observar que dichas normas y proyectos obedecen más que todo a actuaciones puntuales que a políticas concretas que tengan como finalidad el desarrollo de la actividad. De hecho la escasez de políticas se manifiesta en un tratamiento diferencial de la fruta según los mercados de destino. Dicho de otra manera, aunque existan regulaciones tanto para el mercado doméstico como para el de exportación, los estrictos controles aplicados para el segundo caso no se corresponden con los aplicados a nivel del mercado interno. Ello conlleva para los pequeños y medianos productores que procuran insertarse en los mercados exportadores, la inclusión de prácticas y controles que significan un “salto cualitativo” respecto a si producen fruta exclusivamente para el mercado interno.

Una segunda pregunta planteada tuvo que ver con los mecanismos a través de los cuales la pequeña y mediana producción citrícola familiar de Monte Caseros organiza las labores productivas al interior de la explotación y logra alcanzar los distintos mercados (interno y externo). Para darle respuesta se hizo necesaria, además de la caracterización del área geográfica estudiada y el complejo citrícola en ella inserto, la

tipificación de los pequeños y medianos productores presentes en la zona. Para esto se tuvo en cuenta el trabajo de Craviotti, Palacios y Soleno (2009) a través del cual y teniendo en cuenta el grado de involucramiento del productor en las tareas productivas junto con la intensidad en la contratación de mano de obra, pudieron ser identificados: los del tipo *familiar puro*, los de tipo *familiar-empresarial* y los de tipo *empresarial*.

A partir de lo anterior, y a partir del desarrollo de entrevistas semi-estructuradas a productores, fue posible establecer la existencia de heterogeneidades en las formas o estrategias desplegadas para organizar la producción. En términos generales se puede mencionar la existencia de similitudes en relación a la importancia dada por los tres tipos identificados a la realización de prácticas culturales como pulverizaciones (aplicaciones de agroquímicos), fertilizaciones, poda y raleo, no obstante ello existen a su vez divergencias respecto a las técnicas implementadas para llevarlas a cabo y el grado en que se ejecutan las mismas al interior de las unidades productivas. Así por ejemplo se pudo observar que mientras los del tipo *familiar puro* realizan en su gran mayoría las pulverizaciones con equipo de fumigación “a manguera”, los del tipo *familiar-empresarial* y *empresarial* utilizan para tal fin equipos de pulverización a turbina, que si bien implican una inversión mayor se suponen más eficientes en términos de mano de obra y del tiempo empleados.

En cuanto a la fertilización las principales diferencias se ven reflejadas en la superficie que los distintos tipos logran cubrir. Mientras los productores del tipo *familiar puro* logran fertilizar poco menos del 50% de los lotes, los de tipo *familiar-empresarial* fertilizan entre el 50 y el 100% de la superficie plantada y los *empresariales* el 100% de la misma. Algo similar sucede con la realización de podas y raleos, actividades éstas llevadas a cabo con mayor asiduidad por parte de los dos últimos tipos de productores mencionados, guardando estrecha relación con las variedades plantadas y sus destinos comerciales.

A propósito de lo anterior se debe mencionar la mayor especialización de los del tipo *familiar puro* en el cultivo de distintas variedades de naranjas, aunque también cuentan con algunas de mandarina en plantaciones relativamente nuevas. En contraste, los de tipo *familiar-empresarial* (también especializados en naranjas), cuentan con una superficie mayor dedicada a mandarinas, siendo una tendencia aún más acentuada en los el tipo *empresarial*, y que responde en la mayoría de los casos a una estrategia comercial, dada la posición competitiva de Argentina en esta especie respecto a otros exportadores de cítricos en contraestación.

En definitiva y aun cuando exista una preocupación en todos los tipos de productores identificados por la implementación de prácticas productivas que propendan por el mejoramiento de la calidad de la fruta obtenida, es evidente que el grado y la forma en que las mismas se implementan dependen en gran medida de las posibilidades y/o capacidades de estos actores para realizar inversiones a nivel predial, siendo en este caso los del tipo *familiar puro*, los que mayores dificultades tienen para lograrlo.

Por su parte es preciso mencionar al creciente auge de la implementación de sistemas de riego al interior de las explotaciones, aspecto fundamental, según se desprendió de las entrevistas realizadas a expertos en la temática, para el aumento de la productividad y mejora de la calidad de la fruta obtenida. En este sentido cabe destacar que, mientras los productores del *tipo familiar puro* que han incluido sistemas de riego por goteo, han

logrado cubrir no más del 16% de la superficie implantada, los otros dos tipos logran cubrir por lo menos el 61%. En todos los casos la inclusión de riego va acompañada de la instalación de cortinas forestales “rompe vientos”, siendo mecanismos mayormente utilizados en los lotes exportables.

Desde el punto de vista comercial, los productores citrícolas *familiares puros* de Monte Caseros pueden estar totalmente orientados al mercado interno, vendiendo la mayoría de su fruta a ese canal “en planta”, y enviando los excedentes comerciales a la industria; orientados al mercado interno y destinando una pequeña proporción para la venta al mercado externo, ya sea a través de empresas exportadoras o de alguna cooperativa de la cual forman parte. En este caso la modalidad de venta más utilizada cuando se vende a terceros es “en planta”, encargándose los compradores de la labor de cosecha; y “cosechada a rendimiento” cuando se encuentran vinculados a un emprendimiento asociativo. Es decir que la pertenencia a este tipo de entidades supone otro salto cualitativo en materia de acceso al capital circulante y asunción de riesgos.

En el caso de los productores *familiares-empresariales*, existen casos que se encuentran principalmente orientados al mercado interno, integrando la fase de empaque de la fruta y vendiéndola ya procesada a comisionistas o a puesteros de los mercados concentradores, habiendo casos que preparan algunos lotes para exportación, los cuales son comercializados generalmente a través de socios de las cooperativas o de los consorcios de exportación presentes en la zona. La modalidad de venta más utilizada en estos casos es “ya cosechada a rendimiento”. Caso parecido es el de aquellos que están orientados principalmente al mercado de exportación (preparan toda su fruta para este destino) y comercializan los excedentes de fruta no exportable en el mercado interno a través de comisionistas, vendiendo la fruta ya empacada. Por lo general este tipo de productores vende su fruta exportable a rendimiento través de alguna de las cooperativas de la cual forma parte.

Como se puede observar a diferencia de los *familiares puros* los del tipo *familiar-empresarial* no suelen vender la fruta en “planta” dado que al contar con instalaciones de empaque propias generalmente realizan también las operaciones de cosecha de la fruta y por ende cambian las modalidades de venta de la misma bien sea empacada cuando se destina a MI o cosechada a rendimiento cuando va al mercado externo.

También se constatan casos de pequeños y medianos productores de rasgos *empresariales* totalmente orientados a la exportación que no cuentan con instalaciones de empaque de mercado interno y suelen tercerizar el servicio para luego vender la fruta empacada a comisionistas, al contrario de lo que ocurre con los *familiares puros* que por lo general venden la fruta de MI en “planta” y de los *familiares-empresariales* que la empacan directamente en instalaciones propias para luego venderla a comisionistas o puesteros.

Concentrándonos en las estrategias desplegadas para la inserción en el mercado de exportación de los pequeños y medianos productores, se resalta la utilización de dos modalidades: a) convertirse en proveedores de las empresas empacadoras/exportadoras o bien de sus asociados y/o b) integrar verticalmente la fase de empaque y comercialización de la fruta a través de la conformación de cooperativas exportadoras.

De esta manera se confirman los postulados de algunos de los autores analizados, según los cuales el proceso de globalización de las cadenas agroalimentarias conlleva a la pequeña producción agrícola a mantener relaciones económicas con otros actores, y es así que surgen nuevas modalidades relacionadas con la agricultura de contrato y otras formas de integración vertical (Di Masso, 2009), dentro de las cuales se pueden situar las cooperativas agrícolas, entendidas como un mecanismo de articulación horizontal de varias unidades productivas que buscan integrarse verticalmente hacia adelante en la cadena de valor (Sexton & Iskow, 1988; Teubal y Pastore, 1995, Formento, s/f; Bijman y Hendrikse, 2002).

En relación a lo anterior se pudo observar la prevalencia en la zona de la primera modalidad mencionada (productores que se convierten en proveedores de empresas empacadoras) y su importancia para la inserción en el mercado de exportación, aún cuando sea a través de terceros de aquellos productores (generalmente de tamaño pequeño) tradicionalmente orientados al mercado interno, que venden su fruta “en planta” y que han logrado avanzar a nivel productivo en la obtención de fruta de calidad exportable. Por lo general, en el caso de los cítricos dulces de exportación priman los compromisos de palabra por encima de los contratos formales, situación ésta que permite retomar la discusión respecto a las asimetrías existentes entre las empresas compradoras y los productores citrícolas en su rol de proveedores. Dichas asimetrías, que en la mayoría de los casos están vinculadas con un mayor acceso a información, mayor experiencia en el mercado de exportación y grandes volúmenes productivos de las firmas compradoras, derivan frecuentemente en la obtención de precios menores de la fruta por parte de los citricultores, que además al no tener asegurada la venta tienen que lidiar con la incertidumbre de mercado.

En efecto, dado que las empresas exportadoras cuentan con producción propia es frecuente que, ante situaciones de retracción de la demanda prescindan de la compra de fruta de terceros, lo que repercute de manera negativa sobre los productores vinculados bajo esta modalidad dada la necesidad de buscar alternativas comerciales, y en caso de no ser encontradas, encarar la pérdida de la producción exportable.

Por su parte, y a propósito de la segunda modalidad mencionada, que se materializa en la zona en la presencia de emprendimientos asociativos de tipo cooperativo dedicados a la exportación citrícola, se refuerzan los planteamientos de autores como Piña (2005) y Acosta (2006), quienes resaltan la importancia de las cooperativas, como una estrategia para la inserción de los pequeños productores en los mercados globales.

De esta manera, el abordaje del caso de la cooperativa San Francisco permitió vislumbrar los procesos a través de los cuales surgen este tipo de emprendimientos, donde la influencia del contexto entra a jugar un papel de gran relevancia. De esta forma y ante la presencia de problemáticas concretas en referencia al ejercicio comercial, la asociatividad se posiciona como una estrategia de gran valor para el alcance de una mayor escala productiva, la integración de actividades hacia adelante en la cadena de valor, el acceso a una mejor posición negociadora, la inclusión de tecnología y prácticas de calidad, así como acceder a información tecnológica y de mercados actualizada. Esto les permitió inicialmente la venta agrupada en el mercado interno y posteriormente, poder plantearse la orientación de las actividades hacia la exportación.

En esta instancia toman fuerza los postulados de Caballer (1981) cuando menciona que la presencia de situaciones críticas en el sistema agroalimentario en el que se encuentran insertas las distintas producciones se consolida como una de los factores explicativos para la conformación de cooperativas, pudiéndose establecer una mayor propensión a integrarse por parte de los pequeños y medianos productores. De manera similar se refuerzan los postulados de Teubal y Pastore (1995) cuando señalan entre otras cosas, que su experiencia previa en emprendimientos asociativos, así como su capacidad de articulación y de gestión inciden en gran medida en el éxito o fracaso de este tipo de organizaciones.

Hasta este punto se puede ver claramente que la cooperativa ha atravesado por las tres etapas descritas por Lattuada y Renold (2004) que se refieren a: El origen, que implicó la integración horizontal y vertical de los productores citrícolas. Luego se da una recreación de las condiciones de competencia, donde el mercado pasa a constituir la forma de negociación y coordinación más conveniente para los productores. En consecuencia la cooperativa decide emprender la búsqueda de un mayor crecimiento y de nuevos mercados en el exterior. En un tercer momento y ante la mayor especificidad, incertidumbre, complejidad y frecuencia de las transacciones como producto de su inserción en mercados más exigentes, la cooperativa despliega estrategias organizacionales, productivas y comerciales que requieren un mayor grado de integración y compromiso por parte de los asociados.

Estas estrategias, de acuerdo a lo planteado por Chaddad y Cook (2004) incluyen la adopción de un modelo de cooperativa afín a la forma de organización de las denominadas “Cooperativas de Inversión Proporcional” por cuanto en CoopSanFran están diferenciados los aportes o cuotas sociales en función del perfil de cada uno de los productores, lo que en definitiva determina el derecho a uso de las instalaciones.

Por su parte y si se tienen en cuenta los planteamientos de Lattuada y Renold (2004) sobre los distintos tipos morfológicos de cooperativas, es evidente la existencia de una situación en la cual se prioriza la rentabilidad económica por encima de los valores doctrinarios. De hecho y aunque se verifica un intento por dar cumplimiento a algunos de los principios cooperativos que le dan sustento, lo cierto es que la cooperativa desde sus inicios ha tenido como modelo a las empresas de capital existentes en la zona (las cuales se caracterizan, entre otras cosas, por procesar y comercializar la fruta de sus asociados-y en algunos casos de terceros-, prestar asistencia técnica a nivel productivo, implementar prácticas conjuntas de calidad y realizar la venta de la fruta exportable a través de oficinas comerciales en el exterior o de *brokers*) buscando reducir las diferencias existentes con las mismas. De esta forma se podría decir que el emprendimiento ha empezado a transitar el camino hacia lo que estos autores denominan “Organización Institucional en Competencia Económica Dinámica”, desarrollada a partir de una “Organización Institucional Paradojal”, donde siempre existieron tensiones entre la preservación de la doctrina cooperativista y la retórica discursiva vinculada a la búsqueda de beneficios económicos.

En referencia a estos aspectos, a través de la comparación del caso de CoopSanFran con el de la CAJ-BA del Valle del Río San Francisco en Brasil se pudo establecer la existencia de modelos de gestión distintos, dado que la segunda no parece haber transitado hacia ninguno de los nuevos modelos cooperativos imperantes, aunque sí se pudo verificar una tensión entre el discurso cooperativista y el discurso empresarial

(Lattuada y Renold, 2004), exhibiendo características propias de lo que estos autores denominan una Organización Institucional Paradojal, que presenta una estructura gerencial profesionalizada, con mejores sistemas de estandarización y control, donde se verifican además avances considerables en relación al establecimiento de mecanismos a través de los cuales se establece el flujo de información y se cumplimentan los lineamientos trazados por la cooperativa por parte de los asociados. Aspectos estos no tan evidentes en el caso de CoopSanFran.

En efecto, es posible evidenciar la forma en que el despliegue de estrategias de reconfiguración de los sistemas organizacionales y de gestión, de modo que las cooperativas logren crecer (aumento de la escala productiva) y ser competitivas (expansión del capital), pareciera consolidarse como el camino elegido por el cooperativismo agrícola tradicional en su tránsito hacia la búsqueda de mejores mercados en el plano internacional, muy a pesar de la existencia de un camino alternativo propuesto por Lattuada y Renold (2004): el de la Organización Institucional en Mutación del tipo “Mutualista” que propone, frente a los requerimientos de competitividad del mercado globalizado, retomar con mayor ahínco un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando en la solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática; a partir de estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados, un desarrollo institucional acotado que posibilite la participación directa de los asociados, entre otros aspectos.

Sin embargo para que se concrete lo arriba expuesto se requiere de economías reguladas, con mayor nivel de intervención del estado en la creación de marcos jurídicos y regulatorios que fomenten la actividad cooperativa. Esto último fue presentado como un punto crucial por parte de la ACI (1998)⁶⁶ para que las cooperativas pudiesen crecer y volverse competitivas en el entorno actual. Sin embargo, frente a la ausencia de dichas condiciones el camino escogido claramente converge hacia la adopción de modelos organizacionales y de gestión que les permitan aumentar la escala productiva, incorporar capital, mejorar los factores productivos y ser competitivos en mercados exigentes.

Por otro lado se destaca que, como consecuencia de la inserción exportadora de CoopSanFran se han generado situaciones particularmente complejas para los productores asociados de menor tamaño y particularmente para los del tipo *familiar puro*, toda vez que el crecimiento de la cooperativa y su búsqueda de nuevos mercados les demanda inversiones a nivel predial que conlleven a una mejor y mayor productividad. La consiguiente necesidad de capital circulante que permite hacer frente a los costos asociados a las fases de pre cosecha y cosecha de la fruta, certificación e inscripción de lotes exportables, la introducción de prácticas de calidad y los aportes de capital a la cooperativa, expone algunas de las cuestiones por las cuales se verifican procesos de “desgranamiento” (caracterizados por la salida de los socios más chicos) y la entrada de socios de mayor tamaño al interior de la organización. De hecho se puede hablar también de un proceso previo, y hasta cierto punto sostenido, de “diferenciación” al interior del emprendimiento, expresado en la existencia de productores de menor tamaño en riesgo de exclusión, otros de tamaño pequeño con posibilidades de inclusión y socios de tamaño mediano que han tenido mayor regularidad y han logrado consolidar

⁶⁶ “Cooperativas y la Globalización de la Economía”. Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional. 76ª Jornada Cooperativa Internacional de la ACI – 4º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU.

su posición exportadora a través de la cooperativa (productores del tipo *familiar empresarial* y *empresarial*).

De esta forma se puede resaltar que pareciera existir una tendencia hacia la homogeneización del perfil de los productores asociados, prevaleciendo aspectos como el nivel económico-productivo, un adecuado conocimiento de los mercados y un mayor grado de involucramiento o de compromiso con la organización. Si bien es cierto que la cooperativa propende por una organización más eficiente y sostenible, al mismo tiempo se ve amenazada la permanencia de los pequeños productores en el sistema, especialmente los del tipo *familiar puro*.

Pero no sólo se ve amenazada su permanencia sino también sus lógicas productivas. De hecho, y como se pudo evidenciar, uno de los productores *familiares puros* que logró seguir dentro del esquema perdió su estatus inicial (arrendó la explotación y optó por la compra de fruta de terceros para cubrir su cupo de exportación dentro de la cooperativa). Por su parte y aunque persisten productores que han logrado insertarse y mantienen el estatus de *familiares puros*, no podemos asegurar que en el corto/mediano plazo y como producto de dicha inserción y continuidad en la exportación puedan seguir preservando los rasgos característicos de la producción de tipo familiar.

De esta manera, se plantea la hipótesis (a ser contrastada en próximos trabajos) de que, como consecuencia de la necesidad de instaurar cambios a nivel de la explotación que permitan dar cumplimiento a los requerimientos del mercado internacional, y que incluyen, entre otros, el aumento de la productividad, mejoras en la calidad, adquisición de nueva tecnología, es posible que los productores de tipo familiar puro que logran vincularse a la exportación abandonen con el tiempo las lógicas productivas que les dan sustento, que adopten prácticas más empresariales y por ende pierdan su estatus inicial.

Además de esto, y después de establecer parámetros de comparación con el caso de la CAJ-BA, se puede inferir que la preocupación por parte de este tipo de organizaciones por contar dentro de su esquema asociativo con productores cada vez más profesionalizados repercute de manera negativa en las posibilidades de inclusión de los productores de menor tamaño, y esto se hace aún más evidente en el esquema de CoopSanFran donde se han jerarquizado los aportes de los productores en función de su capacidad productiva.

De esta forma, en un esquema como el de CoopSanFran donde prima la búsqueda de beneficios económicos por encima de la solidaridad y ayuda mutua, no se cuenta con mecanismos suficientes que permitan a ese tipo de productores, acceder a créditos en condiciones favorables, afrontar costos productivos, acceso a tecnología, sobrellevar contingencias e implementar las prácticas de calidad requeridas para su adecuada inserción en el mercado exportador.

Asimismo es preciso mencionar que si bien CoopSanFran surge como una iniciativa de pequeños y medianos productores para dar solución a problemáticas estructurales relacionadas con las posibilidades de venta de la producción citrícola a nivel local, la globalización del sistema agroalimentario, genera procesos de transformación organizacionales e institucionales al interior de estos emprendimientos donde se prioriza la lógica mercantil sobre los valores cooperativos, y en ese transitar quedan expuestas las debilidades de los productores del tipo *familiar puro* a la hora de enfrentar los

cambios productivos necesarios para una adecuada vinculación al mercado global y en su capacidad para hacer prevalecer sus intereses en la definición de la estrategia de las cooperativas.

De esta manera ante la dificultad de acceder a capital circulante y a sistemas de crédito en condiciones favorables que les permitan afrontar los costos inherentes, la mayoría de ellos se ven forzados a dejar estos emprendimientos. A pesar de ello el solo hecho de haber estado vinculado a ellos tracciona cambios que se expresan en su continuidad en la producción de fruta de calidad exportable, que canalizan a través de terceros.

De esta forma, en cuanto a las posibilidades y a las implicancias de la inserción de la pequeña y mediana citricultura familiar a través de la conformación de cooperativas, ha sido posible constatar que sí bien se logra la adaptación de algunos, no se puede ocultar la marginalidad de otros, generalmente los de menor tamaño.

No obstante ello, se pueden matizar estas aseveraciones -que ponen en cuestión la capacidad de inclusión social de las cooperativas-, aludiendo a su evidente importancia en la generación de empleo a nivel local y en la aparición de actividades conexas.

En general los resultados de la investigación hasta aquí expuestos se consolidan en aportes significativos en relación a la temática abordada, por cuanto ponen en evidencia de manera concreta que si bien las experiencias asociativas de tipo cooperativo se consolidan como una herramienta a través de la cual los pequeños y medianos productores citrícolas se pueden insertar en el mercado internacional de frutas frescas, al mismo tiempo inducen cambios al interior de las organizaciones que ponen en juego la membrecía de los productores de menor tamaño, toda vez que se complejizan los sistemas de gestión y se pretende alcanzar una mayor competitividad en mercados más exigentes. Aquí entra a jugar un papel importante la capacidad de los agentes de menor poder de determinación para hacer frente a dichos cambios, que a su vez demandan inversiones específicas y acceso a capital circulante.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede señalar que la pequeña y mediana producción *familiar pura*, tan importante durante la fase de conformación de este tipo de emprendimientos -y particularmente en el caso de CoopSanFran, originalmente orientado al mercado local-, empieza a ser percibida como un factor limitante para el desempeño del modelo implementado cuando se avanza en la búsqueda de mercados más exigentes en el exterior. Así quedó demostrado en las impresiones de algunos de los dirigentes entrevistados que señalan como un error el contar desde el principio con productores “chicos”, al contrario de lo que realizó la cooperativa homóloga situada en el vecino municipio de Mocoretá, que desde sus comienzos involucró un grupo homogéneo de productores de marcado perfil familiar-empresarial y/o netamente empresarial.

En relación a este punto adquiere relevancia el planteamiento de Gómez López (2009) cuando señala que, dentro de las cooperativas agrarias, las explotaciones tradicionales, orientadas hacia una actividad productiva insuficiente, y representadas fundamentalmente por productores familiares, tienen su permanencia seriamente amenazada, dado que la consolidación de este tipo de organizaciones en los mercados

nacionales e internacionales, depende en gran parte de la mejora de las condiciones técnicas, productivas y comerciales de las unidades productivas asociadas.

De esta forma cabe mencionar la necesidad de implementar políticas públicas que encuadren a la actividad y que propendan por mejorar las condiciones técnicas de los cultivos, la capacitación y el acceso a la información por parte de los productores de menor tamaño y de esta forma poder generar externalidades positivas que conlleven a un mejor posicionamiento de las unidades agrícolas de tipo familiar frente a las firmas exportadoras, y al mismo tiempo a facilitar la continuidad y la adecuada inserción de aquellas que se encuentran vinculadas a cooperativas exportadoras.

Además, se podría pensar en la creación de sistemas de crédito condicionados al cumplimiento de determinados requisitos que favorezcan la inclusión de la producción familiar.

En relación a estos planteos se remarca la potencialidad de iniciativas como el Programa Nacional de Desarrollo Citrícola y el Fondo Nacional Citrícola, en relación al desarrollo de actividades que propendan por el mejoramiento de la actividad citrícola en las zonas productoras. Queda por delante establecer, si se logran implementar en la práctica, hasta qué punto logran cubrir los objetivos propuestos y las implicancias de ello sobre el desempeño de los pequeños y medianos productores familiares, en sus condiciones de vida, incorporación de mejoras técnicas y vinculación a los mercados.

Poniendo en prospectiva el estudio realizado se puede plantear un escenario futuro en el cual, a pesar de los procesos que conllevan a las cooperativas a homogeneizar su base societaria buscando la consolidación de un grupo de productores especializado y comprometido con el proyecto y con las estrategias organizativas, productivas y comerciales priorizadas, los cambios recientes en el contexto, signados por la crisis del sistema económico-financiero a nivel global y que impactan particularmente a la Unión Europea (uno de los principales mercados para la citricultura de contraestación), podrían suponer un gran desafío para organizaciones como la estudiada en referencia a una posible retracción del consumo en los países pertenecientes a dicho bloque comercial.

Lo anterior, sumado a problemas internos relacionados el tipo de cambio, el alto costo de los insumos agrícolas y de la mano de obra, podría conllevar a que las cooperativas exportadoras, se vean frente a la necesidad de afianzar la búsqueda de mercados alternativos en el exterior o en su defecto empezar a reconsiderar la venta de fruta al mercado interno.

Cualquiera sea el caso es evidente que la continuidad y/o el mejor posicionamiento en el circuito exportador de cítricos dulces depende en gran medida de su capacidad para seguir implementando mecanismos a través de los cuales pueda lograr una producción más eficiente, consolidar la estructura organizativa y explorar nuevos y mejores mercados. Todos estos aspectos, afines a la lógica mercantil, en definitiva terminarían limitando en mayor medida las posibilidades de acceso de los productores con menores capacidades económico-productivas al circuito agroexportador.

Por último es preciso destacar que los resultados de la investigación aquí presentados se constituyen en aportes teórico-empíricos de significativa importancia respecto a la forma en que la agricultura familiar y sus modalidades de articulación horizontal se

adaptan y persisten en el contexto cambiante y dinámico que caracteriza al sistema agroalimentario globalizado.

En un nivel más particular, la investigación abre las puertas para la aparición de una nueva “teoría de la reestructuración cooperativa” fundamentada, no sólo en los principales lineamientos teóricos en relación a la penetración de lógicas mercantiles, la adopción de nuevos modelos organizacionales y de distintos tipos morfológicos, sino también en las variables emergentes en el presente estudio y que dan cuenta de la aparición al interior de este tipo de emprendimientos de transformaciones sociales de naturaleza dinámica, caracterizadas por procesos de segmentación, diferenciación y exclusión.

Esta nueva teoría permitiría crear un marco de análisis más amplio en torno a los cambios principales que se suceden al interior de las cooperativas agrícolas en el contexto actual, sin dejar de lado la forma en que ello incide sobre el conjunto de los productores asociados y las lógicas productivas que les dan sustento.

Además de lo anterior aportaría elementos para el debate respecto a si las asociaciones cooperativas, en un escenario actual signado por la globalización de los mercados, se consolidan o no en una alternativa eficiente para la inclusión de los productores más pequeños, y particularmente los del tipo familiar con capacidades económico-productivas limitadas.

8.1. Agenda futura de investigación

Algunos de los temas que consideramos importantes para su abordaje en futuros trabajos, comprenden:

Como producto de los cambios recientes en el contexto internacional (situaciones de crisis) y de efectos climáticos adversos sobre la producción cítrica de la zona, se considera pertinente analizar la situación actual de la Argentina en el mercado global de cítricos dulces, así como las repercusiones que de ello deviene, en términos económicos, productivos y comerciales, sobre las zonas productivas, incluyendo a los pequeños y medianos citricultores.

Se recomienda realizar estudios tendientes a determinar el grado de aplicabilidad y las implicancias de los Programas, y del Fondo Nacional Cítrico, sobre la capacidad de los pequeños y medianos productores asentados en la zona para incluir mejoras técnico-productivas a nivel de la explotación y la generación de mecanismos que faciliten su vinculación a los distintos mercados.

En referencia al estudio de casos queda en adelante poder establecer la existencia o no de nuevos procesos de renovación de la base societaria y por ende verificar hasta qué punto los productores familiares puros logran o no permanecer dentro del esquema de la cooperativa, las condiciones bajo las cuales se da o no su permanencia y si ello afecta su estatus de productor.

En concordancia con lo anterior, y teniendo en cuenta que CoopSanFran se encuentra en proceso de desarrollo de nuevas estrategias comerciales y la proyección de nuevas inversiones tendientes a obtener un mayor posicionamiento en el mercado de

exportación, se puede pensar en un estudio futuro a propósito de la evolución en el tiempo de las mismas y su impacto en términos económicos.

Además se considera importante estudiar en profundidad el caso de la Cooperativa Exportadora de Corrientes, ubicada en Mocoretá, y de esa forma establecer hasta qué punto las estrategias implementadas en el plano organizativo, productivo, agroindustrial y comercial le permiten o no lograr un mejor posicionamiento en el mercado internacional de cítricos dulces, en relación a lo hecho por la cooperativa San Francisco.

Se plantea también la necesidad de realizar estudios de casos de otras cooperativas agrícolas argentinas surgidas desde la pequeña y mediana producción familiar, independientemente del tipo de cultivo involucrado, tendientes a establecer la existencia o no de patrones comunes en referencia a los hallazgos y resultados obtenidos en la presente investigación.

También se debe pensar en estudios tendientes a establecer hasta qué punto los procesos de cambio que se dan lugar al interior de los complejos agroalimentarios orientados a la exportación inciden o no en la pérdida del estatus de los productores del tipo familiar.

Por otra parte, resulta interesante indagar respecto a si las cooperativas agrícolas que surgen en la actualidad adoptan desde sus inicios modelos del tipo tradicional o si por el contrario se fundamentan en las lógicas propias de los nuevos modelos cooperativos. Asimismo, y en consonancia con esto, en el papel desempeñado por este tipo de emprendimientos en la inclusión/exclusión de los productores más pequeños en los circuitos comerciales.

Bibliografía y otras fuentes consultadas

Bibliografía

- ABLAN, E. (2000). *Políticas de Calidad en el Sistema Agroalimentario Español*. Agroalimentaria, N° 10, pp. 63-72.
- ACOSTA, L. A. (2006), *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: “Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización”* Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe Santiago de Chile. 9 pp.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1998): “Cooperativas y la globalización de la economía”, *76 Jornada Cooperativa Internacional*, Geneva.
- ALTSCHULER Y CASALIS (2007). Proyecto PNUD ARG/04/005 “Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social”. Informe final. FLACSO., pp. 225-258.
- APARICIO, S. (2004). *Mercados, cadenas productivas y trabajadores rurales*. Colloque International Réseau CDB – Cuenca del Plata / Ipealt Université de Toulouse. Atelier 3, 19 pp.
- ATKINSON, P.; COFFEY, A. (2003). “Key Themes in Qualitative Research”. Walnut Creek CA: Alta Mira, 235 pp.
- BALSEVICH, F.; BERDEGUÉ, J. A.; FLORES L.; MAINVILLE, D. y REARDON, T. (2003). *Supermarkets and produce quality and safety standards in Latin America*. Amer. J. Agr. Econ. 85 (5): 1147 – 1154.
- BARTON, D. (1989). *Principles Co-operatives in Agriculture*, ed. David Cobia, pp. 21–34. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2000). *What is a cooperative?* Unpublished paper, Kansas State University, USA.
- BASÁÑES, C. (1999). *Debate en el cooperativismo agropecuario*. RBS-USDA. 21 pp.
- _____. (2004). *Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias*. NETICOOP, Uruguay, 11 pp.
- BATALLA, N. (s/f). *Las colonias de Monte Caseros* (mimeo).
- BENDINI, M.I.; STEIMBREGER, N. G. (2003). *Empresas agroalimentarias "globales": Trayectoria de la empresa líder de frutas frescas en Argentina*. XXIV International Congress of Latin American Studies Association. Dallas. 20 pp.
- BERDEGUÉ, J.A. (2000). *Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción. Chile, 101 pp.

- BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VEERMAN, C. (2000). A marketing cooperative as a system of attributes: A case study of VTN/The Greenery International BV. In J. H. Trienekeus, & P. J. Zuurbier (Eds.), (2000). *Chain Management in agribusiness and the food industry*. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Press, pp. 203-213.
- BORRAS, S. (2003). Questioning market-led agrarian reform: experiences from Brazil, Colombia and South Africa, *Journal of Agrarian Change*, Vol 3, núm 3
- CABALLER, V. (1981). El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de las cooperativas agrarias. *Revista Agricultura y Sociedad*, N° 23, pp. 194-216.
- CALDENTEY, P. (2002). Redes de empresas y cooperativas agrarias de comercialización. Infoagro.com, En: http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm, Consulta: 22 enero de 2011
- CARTER, M.; BARHAM, B. L. (1996). Level playing fields and *laissez faire*: Postliberal development strategy in inequalitarian agrarian economies. *World Development*, 24.7, pp. 1133-1149.
- CARTER, M.; BARHAM B. L.; MESBAH, D. (1996). Agricultural export booms and the rural poor in Chile, Guatemala, and Paraguay. *Latin American Research Review*, 31.1, pp. 33-65.
- CASSEL, C.; SYMON, G. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research, a Practical Guide*. London: Sage, 253 pp.
- CAVALCANTI, J.S.B. (2006). The Dynamics of Local Development: From Hunger to Quality Food Cases from Northeastern Brazil. Terry Marsden, Jonathan Murdoch, in (ed.) *Between Sociology and Development*, Volume 12, Emerald Group Publishing Limited, pp. 175–201.
- CAVALCANTI, J.S.B.; BENDINI, M. (s/f). “Hacia una configuración de trabajadores agrarios en la fruticultura de exportación de Brasil y Argentina”. En: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rural/cavalcanti.pdf>. Consulta: Mayo de 2010.
- CAVALCANTI, J.S.B.; MOTA, D.M.; GAMA DA SILVA, P.C. (2002). Mirando hacia al norte. Clase, género y etnicidad en los espacios de fruticultura del nordeste de Brasil. En: *ÁREAS*, Revista de Ciencias Sociales N° 22, pp. 161-181.
- CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. (2004). Understanding New Cooperative Models. An Ownership-Control Rights Typology. En *Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, N° 3, pp. 348-360.
- CHIRIBOGA, V.M. (1997). “Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización” En: *El desarrollo sostenible en el medio rural*. FLACSO, Ecuador, pp. 63-88.

- CIRUELA, A.M. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empírico de las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica, CIRIEC, España, pp. 253-288.
- COOK, M.L. (1994). The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, pp. 42-58.
- _____. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, pp. 1153-1159.
- COOK, M.L.; ILIOPOULOS, C. (1999). Beginning to Inform the Theory of Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative. *The Finish Journal of Business Economics*, pp. 525-535.
- _____. (2000) "Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives," in C. Ménard, ed., *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 335-348.
- CRAVIOTTI, C. (Coord.) (2012). *Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada*. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina, 256 pp.
- _____. (2004). Calidad, coordinación entre agentes y organización del trabajo en las producciones no tradicionales. En: *Agroalimentaria*. N° 18, pp. 23-33
- _____. (2006). Proyecto PICT 1320. "La inserción de los pequeños y medianos productores en cultivos orientados a la exportación en fresco. Vínculos intersectoriales, modalidades de articulación horizontal y desarrollo local". Mimeo, 20 pp.
- _____. (2008). "Los nuevos productores. Alimentos de alto valor y reestructuraciones agrarias", 226 páginas, Ediciones CICCUS, Buenos Aires.
- CRAVIOTTI, C.; PALACIOS, P.; CATTANEO, C. (2008). "Inserción territorial de empaques frutícolas de exportación: Arándano y citrus en la subregión Oriental del río Uruguay, Argentina". II Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales., Buenos Aires, 26 pp.
- CRAVIOTTI, C.; PALACIOS, P.; SOLENO, R. (2010). Reestructuración productiva e inserción en mercados globales: La pequeña y mediana citricultura de la subregión del Río Uruguay, Argentina. VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, Brasil, 20 pp.
- _____. (2009a). La "fortaleza" de la producción familiar en un contexto globalizado: Los productores familiares citrícolas del río Uruguay, Argentina. II Workshop de la Red de Desarrollo rural y políticas públicas del Cono Sur "La agricultura familiar en los países del Cono Sur: Situación y perspectivas. FLACSO, Argentina, 20 pp.

- _____. (2009b). Estrategias empresariales en cadenas agroalimentarias. La conformación de alianzas en empresas exportadoras cítrícolas del noreste argentino. VI jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y agroindustriales. Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 21 pp.
- _____. (2012). Firmas, productores y territorios. Las formas de coordinación de las empresas exportadoras cítrícolas. En: Craviotti, C. (Coord.), *Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada*. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, pp. 55-78.
- DAMIANI, O. (2001). Diversificación de la agricultura y reducción de la pobreza rural: como los pequeños agricultores y asalariados rurales son afectados por la introducción de cultivos no-tradicionales de alto valor en el Noreste de Brasil. Series Documentos de Trabajo I-31JP, Washington, D.C. 54 pp.
- DAVIS, P.; DONALDSON, J. (1998), *Co-operative Management. A Philosophy for Business*, New Harmony Press, Cheltenham.
- DEPETRIS, E. (2002). Cooperativas agrarias: una visión desde los costos de transacciones. Reunión Anual de la Asociación argentina de Economía Agraria, 15 pp.
- DI MASSO; TARDITTI, M. (2009). Lecturas de poder en el ámbito agroalimentario: tendencias dominantes y construcción de alternativas desde los productores y consumidores. I Congreso Español de Sociología de la Alimentación. 22 pp.
- DÍAZ RÖNNER, L. (2001). Desregulación y transformación productiva en el agro argentino. Un análisis sobre cinco productos agroindustriales. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET), 22 pp.
- DONOSO I.; RUDZKI R.; SHADBOLT, N. and BAILEY, W. (2003). *The Internationalization of Agricultural Co-operatives: Critical Factors in Development*. Agribusiness Perspectives Massey University, New Zealand, 17 pp.
- DRIVAS K.; GIANNAKAS K. (2006). "Agricultural Cooperatives and Quality-Enhancing R&D in the Agri- Food System". EAAE Seminar 'Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives', Chania, Dynamics in the global trading system: New Perspectives, Chania, Crete, Greece. 36 pp.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. AND LOWE, A. (1991). *Management research: an Introduction*, Sage Publications, London.
- FARINA, E. (2002). Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. *Development Policy Review*. 20 (4): 502 – 527.
- FAURE, G., et al. (2006). La agricultura familiar bajo normas y exigencias de certificación: ¿Podrán los pequeños productores de piña de Costa Rica afrontar el reto? En: *Revista Centroamericana de ciencias sociales*, pp. 95-115.

- FLORES, M.; PRABHU, P. (2006). Crecimiento agrícola desde la perspectiva de la globalización: ¿oportunidad o exclusión? I Congreso sobre Desarrollo Humano. Madrid, 11 pp.
- FONTE, M. (2002), Food Systems Consumption Models and Risk Perception in Late Modernity, *International Journal of Agriculture and Food*, Vol. 10, N° 1, pp. 11-22.
- FORMENTO, S (s/f). 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>. Consulta: Enero de 2011, 11 pp.
- FULPONI, L. (2006), “Impacts of FQ & S Regulations on social exclusion in agriculture”. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 14 pp.
- GALBRAITH, J.K. (1972). El capitalismo americano. El concepto del poder compensador. Ed. Ariel. Barcelona.
- GAMA DA SILVA, P.C. (1999). Evolução Recente da Cadeia de Frutas Frescas no Pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA. *Revista Cadernos de Debate*, Vol. VII, pp. 10-18.
- _____. (2001). Articulación dos interesses públicos e privados no Pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas. Tese de Doutorado Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas, Brasil, 258 pp.
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine, 274 pp.
- GÓMEZ LÓPEZ, J. D. (2009) Las cooperativas agrarias: tendencias y perspectivas en un contexto de internacionalización del capital. Dpto. Geografía Humana, Universidad de Alicante (España), 17 pp.
- GUTMAN, G. (2000). “Dinámicas Agroalimentarias y Empleo Agrícola. Un enfoque sistémico”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 6, N° 12, pp. 5-28
- _____. (2005). Agricultura de contrato de Pequeños Productores Agropecuarios con agroindustrias y/o Agrocomercios en Argentina, *experiencias, lecciones, lineamientos de políticas*. RIMISP, 106 pp.
- HAMMOUDI, A. et al. (2009). “Food safety standards and agri-food supply chains: an introductory overview”. *European Review of Agricultural Economics* Vol. 36, N°4, pp. 469-478.
- HATANAKA, M.; BAIN C.; BUSCH, L. (2005). Third-party certification in the global agrifood System. Department of Sociology, Michigan State University. En: www.elsevier.com/locate/foodpol

- HIRSCH, R. (2005). Sao Francisco Valley irrigated Fruit production. Rabobank International, 32 pp.
- HOLMES, M.; WALZER, N.; MERRET, CH. (2001). New Generation Cooperatives: Case Studies. Illinois Institute for Rural Affairs, Western Illinois University.
- JACOBS, J.A. (1994). Cooperatives in the U.S.-Citrus Industry, Rural Business and Cooperative. Development Service RBCDS Research Report 137, USDA, 85 pp.
- JAIME, J.; VERA, L.; DÍAZ VÉLEZ, R.; BARDOMÁS, S. (2010). “La demanda de mano de obra en citricultura, provincia de Entre Ríos”. En: G. Neiman (director) *Estudio sobre la demanda de trabajo en el agro argentino*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS, pp. 93-103.
- JONES, S. (1985). “The analysis of depth interviews”. In R. Walker (Ed.), *Applied Qualitative Research*, Gower, Aldershot, pp. 56-70.
- KATZ, J.; BOLAND, M. (2002). One for all and all for one? A new generation of cooperatives emerges. *Long Range Planning*, vol. 35, nro. 1, pp. 73-89.
- KIELY, Ray. *The New Political Economy of Development: Globalization, Imperialism, Hegemony*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006
- KING, R.P. (1995). The future of agricultural cooperatives in North America: Discussion. *American Journal of Agricultural Economics* 77(5): pp.1160-1161.
- KING, R.P.; ORTMANN, G.F. (2006). Small-scale farmers in South Africa: Can agricultural cooperatives facilitate access to input and product markets? Department of Applied Economics. College of Agricultural, Food, and Environmental Sciences, University of Minnesota, 76 pp.
- KYRIAKOPOULOS, K.; BEKKUM, O-F. van. (1999). Market orientation of European agricultural cooperatives: Strategic and structural issues. Nijenrode University, The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship, 18 pp.
- LANDRISCINI, G. et al. (2008). “Experiencia de cooperación, modos de innovación y sistema productivo local. El caso de los pequeños y medianos productores frutícolas integrados en una red asociativa en el alto valle del Río Negro y Neuquén- Argentina”. IV congreso internacional de la red SIAL, Mar del Plata, pp. 1-15.
- LANG, M.G. (1995). The future of agricultural cooperatives in Canada and the United States: Discussion. *American Journal of Agricultural Economics* 77(5):1162-1165.
- LARA FLORES, S. (1999). Criterios de calidad y empleo en la agricultura latinoamericana: un debate con el postfordismo. En: C. De Grammont (Coord.) *Empresas, reestructuraciones y empleo en la agricultura mexicana*. IIS. Plaza y Valdés. Editores. México. D.F.

- LARSSON, R. (1993). Case Survey Methodology: Quantitative analysis of patterns across case study. *Academy of management Journal*, Vol. 36, N° 6, pp. 1515-1546.
- LATTUADA, M.; RENOLD, J.M. (2004). El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina. 220 pp.
- _____. (2005). El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional. Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales, N°. 1, pp. 55-86.
- LAZZARINI, S.G. (1997) Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. En: Farina, E. et al. (Coor). Estudos de Caso em Agribusiness. São Paulo: ed. Pionera, p. 9-23.
- LEVAY, C. (1983). Agricultural cooperative theory: A review. *Journal of Agricultural Economics* 34: pp. 1-44.
- LOFLAND, J. (1971). Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis. Belmont, CA: Wadsworth.
- LÓPEZ, M. (2009). Propósitos de las cooperativas agrícolas. Agencia Para el Desarrollo Internacional (AID) México/Buenos Aires, pp. 1-4.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- MAXWELL, S.; FERNANDO, A. (1989). Cash crops in developing countries: The issues, the facts, the policies. *World Development*, pp. 1677-1708.
- MCMICHAEL, P. (2000). World-systems analysis, globalization, and incorporated comparison. *Journal of World-Systems Research*, VI (3), 668-690.
- _____. (2004). Development and social change. A global perspective. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- MOYANO, E.; ENTRENA, F. (1997). Cooperativismo y representación de intereses en la agricultura española. En: Agricultura y Sociedad en la España contemporánea. Madrid, pp. 797-815.
- MOZAS MORAL, A. (2000). Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo. Una aproximación empírica. *Revista de Estudios Cooperativos*, n° 72, pp. 215-233.
- _____. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: Una aproximación empírica. CIRIEC, España, N° 40, pp. 163-193.

- MUCHNIK, J.; VELARDE, I. (2002). Sistemas agroalimentarios localizados: Procesos de innovación aplicados a la calificación de productos y valorización de los recursos locales. El caso del vino de la costa de Berisso, Argentina. 28 pp.
- NEIMAN, G. (2003). “La Calidad Como Articulador de un Nuevo Espacio Productivo y de Organización del Trabajo en la Vitivinicultura Mendocina” en M. Bendini, J. S. B.
- NIÑO DE ZEPEDA, et al. (1999). Calidad como opción estratégica al desarrollo pecuario. En: Recursos Productivos a Alimentos: Estrategias de Calidad. IICA/SAG. pp. 1-11.
- NILSSON, J. (1998). The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Co-operatives, *Swedish Journal of Agricultural Research*, Volume 28, pp. 39–47.
- _____. (1999). Co-operatives Organizational Models as Reflections of the Business Enviroments. Swedish University of Agricultural Sciences, Dept of Economics. LTA 4/99, pp. 449-470
- NILSSON, J.; GERMUNDSSON, P. (2000). A New Generation Cooperative of Old Days. An Analysis of Starch Potatoo Cooperative. En: M. Kirk, J.W Kramer y R. Steding (Ed.), *Genossenschaften und Kooperation Einer Eich Wandelnden Welt*. Munster, pp. 293-304.
- O'CONNOR, J.; THOMPSON, G. (2001). International trends in the structure of agricultural cooperatives. *Agribusiness Review*, 9 (9).
- OBSCHATKO, E.; BASAÑES, C.; MARTINI, G. (2011). Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnostico y propuestas. 1a ed. Buenos Aires, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación / IICA Argentina, 192 pp.
- ÖSTERBERG, P.; HAKELIUS, K.; NILSSON, J. (2007). Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden, 15 pp.
- PAGE, S.; SLATER, R. (2003). Small producer participation in global food systems: policy opportunities and constraints. *Development Policy Review*. 20 (4): 615 – 627.
- PALACIOS, P. (2010). Los pequeños y medianos citricultores de Concordia, Argentina. Dificultades y posibilidades de permanencia. *Estudios Socio territoriales. Revista de Geografía*. N° 8, pp. 71-89.
- PAZ, R. (2006). El campesinado en el agro argentino: ¿repensando el debate teórico o un intento de reconceptualización? *European Review of Latin American and Caribbean Studies* 81, pp. 65-85.

- _____. (2008). Mitos y realidades sobre la agricultura familiar en Argentina. Reflexiones para su discusión. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 39, núm. 153, pp. 57-82.
- PETERSON, H.C. (1997). La epistemología de los agronegocios: Pares, métodos y rigor. *Foro de Investigación en Agronegocios*, Universidad de Missouri, 13 pp.
- PIÑA, H. (2005). *Mercadeo: un enfoque agroalimentario*. Fundación POLAR – Universidad Francisco de Miranda. Venezuela, 112 pp.
- PIÑONES, S.; ACOSTA, A.; TARTANAC, F. (2006). *Alianzas Productivas en Agrocadenas*. Santiago de Chile, FAO. 223 pp.
- PIRES, M. L. (2004). O Cooperativismo agrícola em questão. A trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste do Canadá. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 318 pp.
- PIRES, M. L., MORI, F., JAYO, M., FARINA, E. (2005). Grupo Carrefour: coordenando ações para a exportação de uvas de mesa do vale do São Francisco, PENSEA, 16 pp.
- PONS, J.; SIRVARDIERE, P. (2002). Manual de capacitación. Certificación de calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países de América Latina. Santiago de Chile. Disponible en <http://www/rlc.fao.org/prior/desrural/agroindustria/pdf/ecocert.pdf>. Consulta, Noviembre de 2009.
- PYKE, F. (1994). “Small firms, technical services and inter-firm cooperation”, Research Series 99, Génova, International Institute for Labour Studies
- QÜESTA, J.M. (2006). Cooperativas de comercialización o transformación de productos agrarios: Su agrariedad, Imprenta Ruvi, Santa Fe, pp. 5-6.
- REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. (2008). El papel del comercio minorista en la transformación de los sistemas agroalimentarios. Implicancias para las políticas de desarrollo. *Debates y Temas rurales* N° 10. RIMISP. Santiago de Chile, 55 pp.
- RESSEL, A.; SILVA, N. (2008). Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina. En: *Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR*, pp. 74-109.
- ROYER, J. S. (1995). “Potential for Cooperative Involvement in Vertical Co-ordination and Value-Added Activities,” *Agribusiness: An International Journal*, 11 (5), 473-481.
- _____. (1999). Cooperative Organizational Strategies: A Neo-Institutional Digest. *Journal Series No.12565*, Agricultural Research Division, University of Nebraska, pp. 43-67.

- SÁNCHEZ, V.A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. CIREC, España, N° 049, pp. 13-29
- SCALETTA C. (2009). Producción y exportaciones del hemisferio sur: Panorama de cítricos 2009 En: www.fruticulturasur.com. Fecha de consulta: 3 de Agosto de 2009, consulta: 20 de Agosto de 2009
- SCHEJTMAN, A. (1998). Agroindustria y pequeña agricultura: experiencias y opciones de transformación. En: Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales. CEPAL/FAO/GTZ, Santiago de Chile, 64 pp.
- _____. (1996). Agroindustria y pequeña agricultura: Alcances conceptuales para una política de estímulo a su articulación, CEPAL, doc. N°. LC/R.1660, Santiago, Chile, pp. 22.
- SCHÖN, D.A. (1991). The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice, New York: Teachers Press, Columbia University.
- SCHWENTESIUS, R. y GÓMEZ, M. (2002). Supermarkets in México: impacts on horticulture systems. *Development Policy Review*, 20 (4): pp. 487 – 502.
- SECILIO, G. (2005). La calidad en alimentos como barrera para-arancelaria. Serie estudios y perspectivas de la oficina de la CEPAL en Buenos Aires. N° 30. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/23177/DocSerie30.pdf>. Consulta: marzo 2005. 104 pp.
- SEIPEL, M.F.; HAFFERNAN, W. D. (1997). Cooperatives in changing global food system. USDA. Research report 157. 23 pp.
- SERVER I.; MATEOS, R.A. (2003). “Los costes de calidad en las empresas cítricas y su identificación en el marco del sistema de costes basado en las actividades”. En: *Economía Agraria y Recursos Naturales*. ISSN: 1578-0732. Vol. 3, n° 1, pp. 105-121.
- SEXTON, R. (1986). The Formation of Co-operatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Co-operative Finance, Decision Making, and Stability. *American Journal of Agricultural Economics*, Volumen 68, pp. 423–433.
- SEXTON, R. J.; ISKOW J. (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Info Series 88-3, 52 pp.
- SHAFFER, J. (1987). Thinking about Farmers’ Cooperatives, Contracts and Economic Coordination En: Royer, Jeffrey (Editor): *Cooperative Theory: New Approaches*, U. S. Department of Agriculture, Management Division, Service Report 18.
- SHAW, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.

- SEGRELLES, J.A. (2008). El libre comercio agroalimentario y el modelo agroexportador: una alianza contra el campesinado. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, vol. XII, núm. 270 (72). <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-270/sn-270-72.htm> Consulta: Marzo de 2010
- SOBEL, T.; ORTEGA, A. (2007). Evolução e situação atual do pólo Petrolina-Juazeiro: Uma análise a partir dos indicadores sócio-econômicos. En: <http://www.sober.org.br/palestra/6/954.pdf> Consulta: Mayo de 2012
- SOLENO, W. R. (2010). El comercio exterior de productos orientados a la exportación en fresco: Cítricos dulces y arándanos (mimeo)
- _____. (2011). Las cooperativas citrícolas del sur de Corrientes. Trayectorias y estrategias de inserción en el mercado internacional de frutas frescas. VII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, Buenos Aires, Argentina, 21 pp.
- STAATZ, J.M. (1983). The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1084-1089.
- _____. (1987). A game theoretic analysis of decision making in farmer cooperatives. En: Royer, Jeffrey (Editor): *Cooperative Theory: New Approaches*, U. S. Department of Agriculture, Management Division, Service Report 18, pp.117-147.
- STANFORD, L., Hogeland, J.A. (2004). Designing Organizations for a Globalized World: Calavao's Transition from Cooperative to Corporation. *American Journal of Agricultural Economics*, 86, 5, pp. 1269-1275.
- STRANDSKOV, J. (1996). First merge nationally (regionally) then penetrate the entire production-marketing chain. In L. Egerstrom, P. Van Dijk, & G. Bos (Eds.). *Seizing control: The international market power of cooperatives*. Rochester, MN: Loan Oak Press. pp. 82-98
- STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria, *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No.1, 20 pp.
- TADEO, N. (2008). "Calidad y seguridad alimentaria en productos frutihortícolas frescos de exportación: Implicaciones en los procesos laborales de la agroindustria de cítricos dulces de Entre Ríos". Centro de Estudios Histórico Rurales. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata. En: *Revista Mundo Agrario* Vol. 8, N° 16, 30 pp.
- TEUBAL, M.; PASTORE, R. (1995). El agro y los complejos agroindustriales: el caso argentino. En: *Globalización y expansión agroindustrial: ¿Superación de la pobreza en América Latina?* Buenos Aires. Ediciones Corregidor, pp. 107-136.
- TEUBAL, M.; DOMÍNGUEZ, D.; SABATINO, P. (2005) Transformaciones agrarias en la Argentina. *Agricultura industrial y sistema agroalimentario*. En: *El campo*

argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad. Buenos Aires, Alianza Editorial, pp. 37-78

TORT, M.I., et al. (2009). Crisis cooperativa y reconversión institucional. En: Rev. Facultad de Agronomía UBA, 29(2): pp. 69-79.

VALENTINOV, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3:1, pp. 55-69.

PLOEG, J. D. van der (2010). Empire and the Peasant Principle. Paper presented at the plenary session of the XXI Congress of the European Society for Rural Sociology, Keszthely, Hungary, 18 pp.

VERHEIJEN, J.A.G.; HEIJBROEK, A.M.A. (1994). Cooperatives in changing market conditions. In G.W. Ziggers, J.H. Trienekens, & P.J.P. Zuurbier (Eds.). *Proceedings of the first international conference on chain management in agribusiness and the food industry*. Wageningen, The Netherlands: Management studies group, pp. 168-174.

VICTOR JUSTE, Y.P.; PIRES, M.L. (2010). Fruticultura, segurança alimentar e mercados: As cooperativas do Vale do São Francisco. VIII Congresso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, Brasil, 18 pp.

VOLPATO, L.; VALLEJOS, P.E. (s/f). "Programa de Reposicionamiento de La Citricultura Correntina –Caso Monte Caseros". AER INTA Monte Caseros, EEA Mercedes, Centro Regional Corrientes, 3 pp.

VON PISCHKE, J.D.; ROUSE, J.G. (2004). New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives. FAO, pp. 1-28

WESZ JUNIOR, V. J. (2008). Agricultura familiar brasileira frente as transformações do sistema agroalimentar contemporâneo: a verticalização da produção. IV Congreso Internacional de la Red SIAL. 15 pp.

WHATMORE, S. (1995) "From Farming to Agrobusiness: the Global Agro-food System" en Johnston, R.J.; Taylor, P.J. y Watts, M.J. *Geographies of Global Change*. Blackwell.

WILSON, W. (1999). Co-operation, some thoughts for the future - A personal view. *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, 160, 99-105

WOOD, E. M. (2009). "Peasants and market imperative: The origins of capitalism". En *Peasants and Globalization. Political Economy, Rural Transformation and the Agrarian Question*, editado por Akram-Lodhi, Haroon y Cristóbal Kay, pp. 37-56. Londres: Routledge.

YIN, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, Newbury Park.

YU, J. (2009). Quality Provision and Farmer Inclusion of Agricultural Cooperatives. GREMAQ - Toulouse School of Economics. 40 pp.

Otras fuentes consultadas

- Estatuto de la Cooperativa San Francisco
- Reglamento Interno de la Cooperativa San Francisco
- Memorias de la cooperativa San Francisco (2005 a 2010)
- Entrevistas a informantes calificados (2008): Asociación de Citricultores de Mocoretá, Asociación de Citricultores de Monte Caseros, AER Monte Caseros INTA. Ministerio de Trabajo, Producción y Turismo.
- Entrevistas a productores de Monte Caseros (primer semestre de 2009)
- Entrevistas a miembros del CDA (2009)
- Entrevistas a personal de la planta de empaque (Jefe de empaque, capataz y técnico) (2009)
- Entrevistas a asociados de la cooperativa (Octubre de 2009)
- Entrevista a asesor técnico del empaque (2010)
- Entrevista a asesor contable de la cooperativa (2010)
- Re-entrevista a socios de la cooperativa (Junio de 2011)
- Entrevistas a ex-asociados (Octubre de 2009)
- Entrevistas a informantes calificados en el tema de políticas públicas para la producción citrícola (2009).

FEDERCITRUS (Varios años). La actividad citrícola argentina. En: www.federcitrus.org. Fecha de consulta 4 de Agosto de 2009

OECE-SENASA (Varios años). Estadísticas sector hortofrutícola argentino. http://www.ailimpo.com/documentos/Informe_Freshfel_Reunion_Citricos_06.abril.2009.pdf; fecha de consulta: 4 de Agosto de 2009.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE-USDA (2009), Citrus: World Market and Trade. En: http://www.fas.usda.gov/htp/2009_Citrus.pdf. Consultada el 3 de Agosto de 2009.

http://www.ailimpo.com/documentos/Informe_Freshfel_Reunion_Citricos_06.abril.2009.pdf; fecha de consulta: 4 de Agosto de 2009.